



## **LIDERANÇA SUSTENTÁVEL ALÉM DO LÍDER**

Martin Bernard  
Heiko Hosomi Spitzeck  
Mônica Árabe  
Elisa de Resende Alt  
Maria Raquel Grassi  
Anderson de Souza Sant'Anna

Em 2009 entrei como sócio de uma das mais tradicionais firmas de *executive search* atuando no Brasil. A ocasião me pareceu muito oportuna para juntar a minha nova atividade com as questões do desenvolvimento sustentável, com as quais venho trabalhando desde 2002 e sob várias perspectivas: Responsabilidade Social



Corporativa, *Business Development* de projetos de microcrédito produtivo, energias renováveis, crédito de carbono, Governança Corporativa, dentre outros. Consciente da importância das questões relacionadas às pessoas para criar as condições necessárias para essas transformações em ambientes corporativos, estaria agora em posição privilegiada para poder influenciar executivos participando de nossos processos como clientes, continuando a atuar em prol da construção de um mundo melhor.

Infelizmente, tive rapidamente que aceitar que, mesmo em empresas engajadas de forma consistente com essas questões, quando se tratava da contratação de um executivo sênior, o tema, na grande maioria dos casos, estava totalmente ausente dos desafios e da definição do perfil ideal da posição, aparecendo apenas e no melhor dos casos na descrição dos valores e da cultura da empresa contratante. Desde então, as minhas conversas com outros profissionais do mercado brasileiro, alinhados com esse pensamento, comprovaram que, de fato, a demanda ainda estava muito longe dessa realidade, prevalecendo as abordagens e as definições tradicionais.

Essa percepção inicial e o meu sentimento de que processos de transformação que dependeriam, principalmente, do primeiro executivo da empresa seriam particularmente frágeis foram meus principais motivadores para buscar a Fundação Dom Cabral e propor a realização de um estudo qualitativo, que visaria entender como empresas engajadas com as questões da sustentabilidade veem o tema de pessoas e da liderança sustentável. Então, considerando a proliferação da literatura sobre as competências dessa liderança, assim como sobre sua importância, como explicar que o tema era, aparentemente, tão distante da agenda das empresas mais comprometidas – se é que o era realmente.

Hoje, quase cinco anos mais tarde, pode-se constatar com firmeza que as questões relacionadas às pessoas continuam sendo um dos principais desafios da transformação das organizações para a sustentabilidade. Mas, felizmente, o tema ganhou importância nas discussões sobre sustentabilidade, tanto em nível do Conselho de Administração e da gestão quanto dos observadores especializados. E espero que o olhar trazido pelo nosso trabalho contribua para essa tomada de consciência de que serão as pessoas quem fará a diferença para a construção das empresas do futuro.

Martin Bernard  
*Founder & Managing Partner*

## PREFÁCIO DO NÚCLEO DE SUSTENTABILIDADE DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

O Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral tem o objetivo de apoiar empresas na procura por sistemas de gestão, boas práticas e referências para criar valor tanto para os acionistas e proprietários quanto para a sociedade em geral. Em nossos cursos de sustentabilidade *in-Company*, iniciamos, na maioria dos casos, com um alinhamento da alta liderança. Somente se o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva estiverem alinhados com a abordagem de sustentabilidade será possível transmitir uma mensagem consistente e clara para o resto da organização. A liderança é chave nesse processo.

Devido a essa importância, muitos colegas abordam questões de liderança na área de sustentabilidade. Na nossa equipe do Núcleo, o professor Cláudio Boechat trabalhou com a Petrobras na abordagem da Liderança Globalmente Responsável (*Globally Responsible Leadership Initiative*), um programa iniciado e apoiado pelo Pacto Global das Nações Unidas. No Brasil, Ricardo Voltolini – que também atua como Professor Associado da FDC – conseguiu articular presidentes e CEOs de empresas e promover uma discussão inspiradora na Plataforma Liderança Sustentável. Isso comprova que o Brasil possui uma liderança destacada em sustentabilidade.

Por que então este estudo? Em conversas entre especialistas e com executivos participantes dos nossos cursos na FDC, surgiu a seguinte dúvida: o que acontece se o líder destacado sair da empresa? Os líderes sustentáveis de hoje trocam de empresas, como no caso do Fábio Barbosa, que foi do Santander para a Editora Abril. O que acontece depois? As empresas vão continuar na liderança depois da saída deles?

Este relatório aborda profundamente e de maneira franca essas questões. Os resultados são preocupantes, pois não conseguimos identificar uma empresa que tenha a liderança sustentável institucionalizada. Mas, ao mesmo tempo, identificamos pontos-chave para orientar empresas que perseguem esse objetivo. Desejo a você uma boa leitura, novos *insights* e inspirações. E, se quiserem entrar nesta conversa, estamos à disposição.

Heiko Hosomi Spitzack

Gerente do Núcleo de Sustentabilidade – Fundação Dom Cabral

## PREFÁCIO DO NÚCLEO DE LIDERANÇA DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

O Núcleo de Liderança da Fundação Dom Cabral tem a missão de gerar e disseminar conhecimento em liderança, destinado ao desenvolvimento sustentável da sociedade, das organizações e das pessoas. Reconhecemos que o desenvolvimento de lideranças é uma estratégia fundamental para o crescimento e a sustentabilidade das empresas brasileiras.

Num estudo sobre a percepção de executivos brasileiros sobre liderança, identificamos desafios, como liderar na complexidade. Uma das grandes causas da complexidade no topo das organizações são as demandas de atores como ONGs, comunidades locais e a mídia – que representam alguns dos *stakeholders* novos que influenciam a tomada de decisão dos executivos. Para os líderes atuais, surge, adicionalmente, o desafio de formar e desenvolver equipes e sucessores para lidar com essas demandas.

Para entender melhor o ponto de vista dos líderes atuais que se destacam na abordagem dos desafios de sustentabilidade, propusemos uma parceria entre P4BW, o Núcleo de Sustentabilidade e nosso Núcleo de Liderança. Esse conjunto de experiência e competência nos permite apresentar um estudo que analisa o pensamento dos líderes atuais e como eles preparam a próxima geração de líderes para os desafios da sustentabilidade.

Anderson Sant'Anna  
*Gerente do Núcleo de Liderança*

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1 O MODELO DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>10</b>
1.1 Ambiente Externo.....	10
1.2 Características da Cultura de Liderança Sustentável .....	14
1.3 Características da Estratégia de uma Empresa Sustentável .....	16
1.4 Características da Governança de uma empresa sustentável .....	22
<b>2 O PERFIL DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>30</b>
<b>3 IMPACTOS NAS RELAÇÕES HUMANAS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO A – METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>55</b>

Este estudo é o resultado de um esforço colaborativo entre a People 4 A Better World (P4BW) e os Núcleos de Liderança e Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. A pergunta de partida é: o que acontece em uma empresa que atualmente conta com uma liderança sustentável destacada, quando há mudança de líderes? Pesquisas internacionais mostram que os CEOs ficam cada vez menos anos no cargo – segundo a revista *Forbes*, na média 4,6 anos<sup>1</sup> -, seja por causa de compras & aquisições, seja por ofertas em outras empresas ou por aposentaria.

A reputação da empresa e seu engajamento com sustentabilidade depende da alta liderança. Líderes como Guilherme Leal, Fábio Barbosa, José Luciano Penido, Marise Barroso e outros criam uma reputação sólida de sustentabilidade tanto para suas organizações quanto para seu legado profissional. Mas o que acontece quando eles saem? Será que os processos de contratação, desenvolvimento e sucessão institucionalizaram a liderança sustentável, para garantir que a empresa continue firme no caminho da sustentabilidade?

Fez-se a seguinte pergunta:

“Vamos supor que vai abrir uma vaga de diretor e vocês queiram fazer um aproveitamento interno ou um recrutamento. Vocês já estão colocando a sustentabilidade no processo de seleção?”

E obtivemos a resposta:

“Não, ainda não. Eu acho que o perfil de um profissional, seja ele interno, seja ele externo, é o *assessment* que você faz, inclusive. De novo, se é uma pessoa que não acredita nisso, não adianta. Não adianta trazer pessoas que não estão na mesma filosofia. (...) Então você vai admitir um novo diretor industrial que não quer nem saber de programas, que tenha preocupação com isso, de filosofia, se tem preocupação. Esquece!” (Wilson Brumer, Usiminas)

As respostas mostram que os processos de seleção ainda não estão alinhados com uma estratégia sustentável da empresa (FISCHER; PIRES, 2014). Impressões semelhantes foram identificadas nos contextos de desenvolvimento de executivos, remuneração por desempenho socioambiental e no planejamento de sucessão. Nas entrevistas, não foi possível identificar uma organização cujo sistema de liderança sustentável esteja além do líder, ou seja, que tenha uma liderança sustentável institucionalizada que dependa menos

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://blogs.wsj.com/deals/2011/09/15/why-your-ceo-could-be-in-trouble/> Acesso em: 31.03.2014.

de uma certa pessoa. Essa é nossa maior preocupação: a abordagem estratégica de sustentabilidade ainda depende fortemente de um líder e, por isso, em si, não é sustentável a longo prazo. Ao mesmo tempo, este estudo identifica os pontos-chave para um *sistema de liderança sustentável* que não dependa do líder atual. Encontramos boas práticas em cada empresa, porém nenhuma tem um sistema consolidado, o que não é de estranhar, considerando o caráter emergente do assunto. Com certeza não é uma tarefa fácil de implementar, mas, se as empresas quiserem se manter na frente das tendências e continuar com sua reputação, precisam pensar em como criar uma liderança sustentável além dos líderes atuais. A área de RH é chave nesse processo.

Este trabalho é inspirado em várias fontes. Primeiramente, pelas experiências de Martin Bernard no mundo do *Executive Search* e o desafio de trazer o tema da sustentabilidade às conversas de contratação, desenvolvimento e sucessão de altos executivos. Segundo, pela busca de maneiras de abordar a sustentabilidade na área de liderança, reconhecendo o importante papel do líder na construção de uma empresa sustentável. Terceiro, pelo trabalho inspirador de Ricardo Voltolini sobre liderança Sustentável (Voltolini, 2011).

A pesquisa na interseção de sustentabilidade e liderança mostra o importante papel da liderança na construção de uma empresa sustentável (Waddock, 2008). No Brasil, tem-se a oportunidade de contar com diversos líderes que abordam a sustentabilidade como essencial para o negócio e a perenidade de suas empresas. O trabalho de Voltolini apresenta casos destacados, como Fábio Barbosa, no Banco Real/Santander, Guilherme Peirão Leal, da Natura, ou José Luciano Penido, na Fibria, além de muitos outros. Casos internacionais também demonstram como uma estratégia sustentável pode ser alterada, ou até abandonada, em caso de mudanças na liderança (Livesey, 2001). Mas a abordagem estratégica da empresa e seus líderes não pode depender exclusivamente do seu principal executivo, pois mudanças como troca de CEO, crises e venda da empresa para outros donos sempre podem acontecer. Atento aos impactos da mudança na liderança, ***este trabalho procura melhor compreender como uma empresa que conta atualmente com uma liderança sustentável destacada, institucionaliza critérios de sustentabilidade em políticas e práticas de seleção, desenvolvimento e sucessão de altos executivos, assim como no desenvolvimento organizacional (incluindo metas, incentivos, dentre outros).***

Com vistas a respostas a essa pergunta, adotamos duas estratégias.<sup>2</sup> Primeiramente, revisão de literatura internacional existente sobre o tema de liderança sustentável, proporcionando referências sobre como empresas integram sustentabilidade na gestão de seus altos executivos. Segundo, identificação de empresas referências em sustentabilidade em pelo menos dois dos seguintes índices ou *rankings*: o guia Exame de Sustentabilidade, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, e o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Com base nesse conjunto de empresas, executivos que as representam em termos de suas políticas de sustentabilidade foram identificados e convidados para participar da pesquisa. No total foram entrevistados 10 profissionais, cujos cargos variaram de presidentes de conselhos até vice-presidentes da empresa, mas sempre sendo os tomadores de decisão na alta gestão ou no Conselho. As entrevistas consistiram em conversas francas e, para representar bem as opiniões expressadas, optou-se por não identificar a fonte de algumas falas. Também foi incluído um líder de ONG que motivou empresas a adotar práticas sustentáveis via engajamento direto com Conselho ou pressão na mídia. Atualmente, alguns

<sup>2</sup> Veja mais detalhes sobre a metodologia adotada em Anexo A.



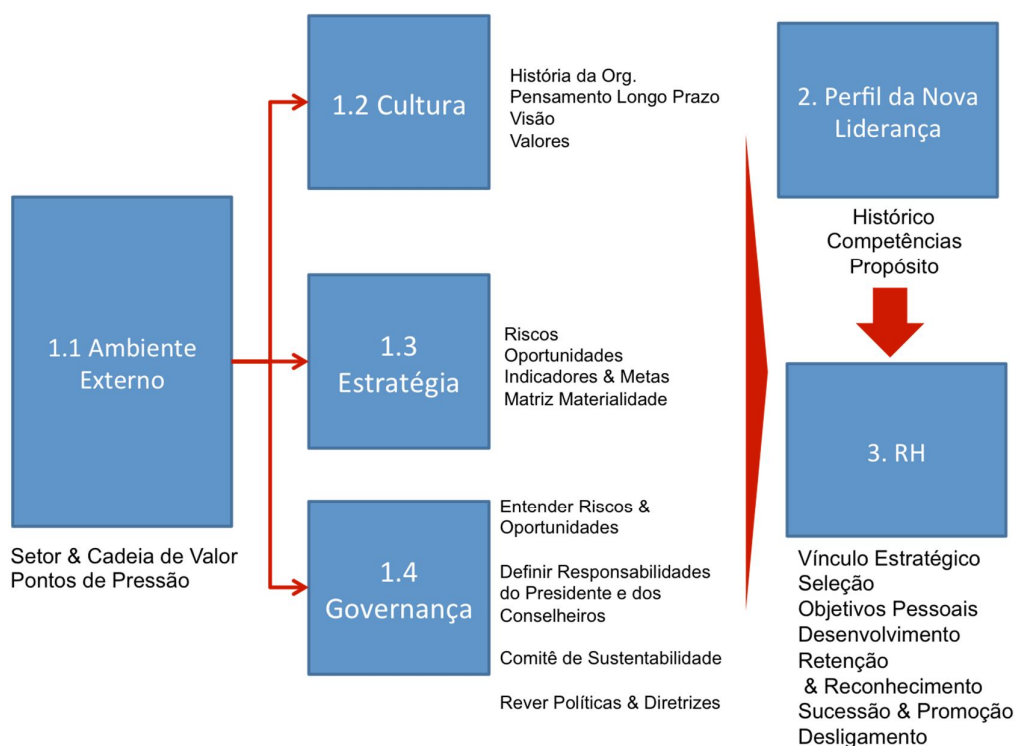
dos entrevistados trabalham em empresas diferentes daquelas em que trabalhavam no momento em que concederam a entrevista. Esse é o caso da Marise Barroso, atualmente na Masisa e anteriormente na Amanco, de Wilson Brumer, atualmente na Metso e na Direcional Engenharia S/A e anteriormente na Usiminas, e de Jairo Cantarelli, atualmente na JCantarelli - Negócios e Sustentabilidade e anteriormente na Faber-Castell. Ressaltamos que as falas apresentadas se referem à empresa antiga.

A estrutura do nosso relatório segue o modelo de Liderança Sustentável apresentado a seguir. Primeiramente, analisamos os impulsos do ambiente externo (mercado, setor, legislação, pressão da sociedade), que exigem das empresas uma liderança mais sustentável. Em seguida, detalhamos o que essas demandas significam para a cultura, a estratégia e a governança das empresas. Com esse preparo é possível traçar o perfil de uma nova liderança – uma liderança mais sustentável. Esse novo perfil causa um impacto significativo na área de recursos humanos, especialmente na seleção, no desenvolvimento, nos indicadores de desempenho, nas formas de reconhecimento e retenção, na sucessão e no desligamento de profissionais.

## 1 O MODELO DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

A análise das entrevistas permitiu a construção de um modelo de liderança sustentável que contextualiza os desafios da liderança frente aos impulsos do ambiente externo, a cultura da organização, a estratégia e a governança da empresa. O perfil da liderança, em combinação com o contexto, permitiu elaborar pontos cruciais na gestão de RH no contexto de liderança sustentável. O modelo também guia a argumentação demonstrada a seguir.

**Figura 1: O Modelo da Liderança Sustentável**



Fonte: Autoria própria

### 1.1 Ambiente Externo

Os impulsos do ambiente externo estão atrelados, principalmente, aos desafios de sustentabilidade relevantes para o setor/cadeia de valor no qual a empresa atua.

Primeiramente, constatarem-se desafios sociais e ambientais que afetam o negócio das empresas e, por consequência, sua gestão, mostrando-se cruciais para evitar/mitigar riscos e/ou reduzir custos.

“Os compromissos são ligados ao *core business*, não é um projeto pequeno na comunidade, é uma coisa muito ligada à eficiência energética, eficiência do uso de recursos naturais...” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“Do ponto de vista econômico, os custos variáveis de uma siderúrgica em 2005 ficavam na faixa de 30%, enquanto 70% eram custos fixos. Hoje a relação é exatamente inversa, onde se tem quase 70% de custos variáveis e 30% de custos fixos. Essa mudança ocorreu, principalmente, em função do aumento de custos de matérias-primas, notadamente minério de ferro, carvão e o insumo de energia, e de uma grande pressão na cadeia produtiva, uma vez que não se consegue mais passar os custos para o cliente, que, por sua vez, também não consegue repassá-los aos seus clientes.” (Wilson Brumer, Usiminas)

Como os temas ambientais (insumos, como energia e minério) e sociais (atração de talentos, comunidade, trabalho infantil etc.) são relevantes economicamente, as empresas comparam seu desempenho social, ambiental e econômico com o dos seus concorrentes. A prática de *benchmarking*, desse modo, é amplamente usada para comparar o desempenho socioambiental entre as empresas:

“O outro ponto quando você compara as empresas, a Fibria e Masisa...” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Apoiadas pelos resultados de *benchmarking*, as empresas identificam boas práticas da concorrência não só dentro do Brasil, mas, em muitos casos, também fora do país, visando inspirar a adoção de novas tecnologias e metodologias que lhes permitam diminuir impactos negativos sociais e ambientais.

“Fizemos alguns *benchmarks* nacionais, internacionais do setor. Olhamos alguns estudos da sociedade civil vendo que realmente a energia é um dos três temas mais importantes do mundo. E então, efetivamente, eles desenharam qual era o compromisso dessa organização com a sustentabilidade.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“O processo de *benchmark* é bastante rico nesse sentido, porque temos que ver nosso posicionamento no nosso setor.”

“Eu falaria assim: ‘Tem uma ideia na Suíça que é não trabalhar com anel e correntinha para evitar acidentes’. E o pessoal iria falar: ‘Se vem da Suíça é bom! Vamos adotar’.”

“Meio ambiente, atualmente, deve ser visto como parte do negócio. Portanto, o resultado econômico está atrelado ao ambiental, e é um processo de construção inspirado no ambiente externo e nas novas demandas da sociedade, assim como dos demais *stakeholders*.” (Wilson Brumer, Usiminas).

Por procurarem melhorias e inovações, as empresas líderes são comumente convidadas a compartilhar suas experiências, tornando-se referências no que fazem. Mas entendem que fazer sozinha não basta. Por isso, engajam-se, frequentemente, com parceiros na cadeia de valor.

“Por exemplo, o encanador é quem recomenda a marca para o cliente final, porém até 2006 não existia o curso técnico no Brasil. E nos veio a pergunta de como poderíamos formá-los tecnicamente.” (Marise Barroso, Amanco)

Em linhas gerais, a pressão mais forte de considerar aspectos de sustentabilidade no negócio deriva do próprio mercado. Especialmente empresas exportadoras são confrontadas com exigências mais amplas dos clientes quanto ao desempenho socioambiental.

“O meu cliente que está no exterior – 90% da produção da [empresa] é exportada –, quando vai a um supermercado, quer saber o seguinte: ‘Essa fralda que eu compro para o meu filho impactou negativamente o meio ambiente?’ Às vezes ele nem sabe que pode estar tendo condicionantes positivos, como capturar carbono. [O setor] Sequestra por ano um bilhão de toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub>. Muito positivo! Nós podemos ser positivos ao gerar emprego e renda que sejam inclusivos socialmente para comunidades pobres, mas se isso não é colocado na estratégia de negócio e não se estabelece uma conversa direta com os clientes, com ONGs, isso não é percebido.”

“Esses grandes clientes estão em negócio de cosméticos. As nossas vendas são feitas via grandes canais, via grandes clientes. Então já temos estas grandes corporações, e muitas delas estão preocupadas com todo este aspecto. [Tem concorrentes, mas] Quando você pergunta em qual dessas empresas você acha que tem, ou sabe que tem, responsabilidade socioambiental, a Faber-Castell fica sozinha, todo mundo recua. Então o mercado nos percebe.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

“Eu tenho dois ou três clientes que ainda solicitam e gostam de fazer a auditoria direta deles na nossa prática de sustentabilidade. Eles têm vice-presidentes e diretores, e pessoas de sustentabilidade, então eles praticamente nos visitam ano sim, ano não. Eles vêm ao Brasil conosco de 10 a 15 dias, visitando todas as operações e verificando se o que falamos é verdade. Ele pode vir a qualquer tempo.”

A pressão dos clientes aumenta os riscos do negócio e nenhum outro *stakeholder* é tão sensível ao risco como os investidores. Constatam-se riscos reputacionais frente ao cliente,

assim como riscos operacionais e mesmo legais, como demonstram os depoimentos a seguir.

“Fizemos uma campanha contra [empresas de TI] dizendo que é absurdo que eles abasteçam seus servidores com energia de carvão e petróleo. No caso [de duas empresas do setor], ele fecha a conta. Ele não fez, porque não sofreu pressão. Então fizemos a pressão. O que aconteceu? Eles migraram. Então eles não só estão comprando energia limpa, como inclusive estão olhando onde estabelecer os seus centros em regiões do norte, onde é possível resfriar os servidores com o ar na temperatura ambiente.”

“Ninguém é maluco de não ser alinhado com as questões de meio ambiente, até porque você pode ir para a cadeia se não for alinhado.”

Se a empresa administra satisfatoriamente tais riscos, podem advir benefícios significativos. Primeiro, os investidores reconhecem com taxas de juros menores. Segundo, a empresa pode se tornar referência e ganhar prêmios e destaque na mídia, com impactos positivos em termos de imagem institucional, reputação, atração e retenção de talentos, dentre outros.

“Tudo começou em 2009 quando entramos no Guia Exame de Sustentabilidade.”  
(Luciana Alvarez, AES Brasil)

Os impulsos do ambiente externo que mais motivam as empresas a abordar a questão da sustentabilidade dentro do negócio estão resumidos no Quadro 1.

**Quadro 1: Impulsos do ambiente externo e respectivos benefícios e motivações.**

Pontos de Pressão	Motivações e Benefícios
<ul style="list-style-type: none"><li>Desafios sustentáveis relevantes para o negócio.</li><li>Pressão dos concorrentes avançando no tema.</li><li>Adoção de boas práticas para melhorar o desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atender à demanda de clientes conscientizados.</li><li>Acesso ao mercado de capital e juros mais baixos.</li><li>Evitar o risco de pressão de ONGs.</li><li>Inovação.</li><li>Evitar riscos Penais e Legais.</li><li>Destaque na mídia e prêmios.</li></ul>

Fonte: Autoria própria.

Certamente, registram-se diferenças entre os setores, as quais influenciam a rapidez das empresas em integrar diversos aspectos da sustentabilidade.

“O setor siderúrgico do Brasil tem uma história estatal como modelo, mesmo após a privatização, e isto mudou. Se antes, como empresa estatal, dava prejuízo à sociedade como um todo, pagava-se pelo mesmo. Hoje a empresa não sobreviverá e, portanto, não será sustentável.” (Wilson Brumer, Usiminas)

“Claramente tem alguns setores em que essa transformação é mais suave ou mais complexa. Uma das cadeias que eu acho que vai sofrer uma transformação enorme é a cadeia petroquímica. Não que o petróleo vai acabar. O problema é que não se poderá mais usar o petróleo para vários de seus fins, e uma alternativa terá que ser encontrada.”

“Eu diria que nós estamos em um dos segmentos historicamente mais estigmatizados na relação com o meio ambiente.”

Pelos relatos obtidos, é possível reconhecer certos estímulos do ambiente externo, principalmente do próprio mercado e setor em que a empresa atua. Isso requer que a liderança tome nota dos impactos sociais e ambientais, haja vista suas implicações sobre os resultados econômicos, com repercussões sobre a cultura, estratégia e governança das organizações. Por exemplo, em muitas indústrias questões de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) são tradicionalmente e intrinsecamente vinculadas à competitividade do negócio.

## 1.2 Características da Cultura de Liderança Sustentável

Uma característica identificada em praticamente todas as entrevistas diz respeito à relevância de aspectos como o ***pensamento de longo prazo e uma cultura que se preocupa tanto com a história quanto com o legado que a organização e os executivos deixarão para o futuro.***

“Quem toma decisões no topo da Faber-Castell é um Faber-Castell. E essa pessoa tem com ela 250 anos de história. Então a forma de ela ver as coisas, a forma de ela gerir a empresa e os compromissos que toma tem muito a ver com todo esse peso de história. Então, a forma do principal executivo mundial de tomar decisões, para mim, é completamente diferente de todas as outras empresas. Por exemplo, a Faber-Castell assinou um compromisso com os sindicatos alemães já há praticamente 20 anos e a empresa cumpre estes compromissos exigentes em qualquer país do mundo.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Nesse contexto, alguns dos entrevistados mencionam a importância do papel dos fundadores, que, em si, constituem exemplos de liderança sustentável.

“A Amanco nasceu com os princípios do seu fundador, o Sr. Stephan Schmidheiny.”  
(Marise Barroso, Amanco)

“Nosso fundador nos deixa expectativas bem claras [...], explicando que a empresa precisa ser sustentável e que nesse sentido temos que administrar a empresa.”

Os fundadores, em muitos casos, criam visões e valores que norteiam as decisões corporativas. Isso, na maioria das vezes, constituiu o primeiro passo de institucionalização dos valores da organização.

“Uma das empresas que constituiu [o grupo] não foi feliz em lidar com conflitos sociais. Eu quero criar valor ambiental. E a sociedade te dá o crédito de algum tempo para você mostrar evidências. Então, a primeira coisa que tivemos que fazer foi redefinir, reescrever missão, visão, valores. Fazer isso ser entendido pelo nível sênior de gestão da empresa, e depois colocar isso no discurso do corpo gerencial e em todos os assuntos da estratégia da empresa. Nós nos asseguramos de que as estratégias do negócio estão alinhadas com esses novos objetivos.”

**Quadro 2: Visão, missão e valores de algumas empresas participantes**

Empresa	Visão	Missão	Valores
AES Brasil	Ser a melhor concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil até 2016.	Promover bem-estar e desenvolvimento, por meio de fornecimento seguro, sustentável e confiável de soluções de energia.	Segurança em primeiro lugar. Agir com integridade. Honrar compromissos. Buscar a excelência. Realizar-se no trabalho.
Faber Castell	“Seguindo a tradição de meu tataravô que se dedicou com suas ações sociais pioneiras, desejamos oferecer condições de trabalho humanas em todo o mundo e também ajudar os nossos colaboradores a obter melhor padrão e qualidade de vida. Isso garante a viabilidade no longo prazo não apenas para nossos colaboradores, mas também para a Faber-Castell como um todo.” (Conde A. W. Von Faber-Castell)		Competência e tradição. Qualidade excepcional. Inovação e criatividade. Responsabilidade socioambiental.

Empresa	Visão	Missão	Valores
Amanco	Ser respeitada e admirada mundialmente como companhia líder no setor químico, focada em resultados, na contribuição ao progresso e na melhoria de vida das pessoas.	Transformar químicos em produtos, serviços e soluções inovadoras para os diversos setores industriais, por meio da excelência operacional e do enfoque nas necessidades do mercado, a fim de gerar valor contínuo para nossos clientes, colaboradores, sócios, acionistas e comunidade, contribuindo com a melhoria na qualidade de vida das pessoas.	Liderança. Compromisso. Responsabilidade. Integridade. Orientação de resultados. Segurança.
Usiminas	Ser um grupo siderúrgico de alcance global, inovador, e crescer de forma sustentável para se posicionar entre os mais rentáveis do setor.	A Usiminas busca a excelência na produção e comercialização de aços planos, conquistando índices de desempenho e práticas de padrão mundial, sem perder de vista a dimensão social.	Pessoas. Consistência. Técnica. Capricho. Abertura. Sustentabilidade. Resultados.

Fonte: Websites das respectivas empresas participantes na pesquisa.

***Em suma, a cultura das organizações sustentáveis está fortemente caracterizada por um pensamento de longo prazo, por princípios e valores que são aplicados na prática e, em muitos casos, presentes desde os tempos de seus fundadores.*** Outra característica-chave é o fato de esses valores estarem alinhados com os valores de *stakeholders* externos (Waldman e Galvin, 2008).

### 1.3 Características da Estratégia de uma Empresa Sustentável

***A estratégia da empresa precisa abordar os riscos e oportunidades que a sustentabilidade apresenta para o negócio.*** A lista a seguir apresenta os principais riscos identificados a partir dos relatos dos executivos entrevistados:

- **Assegurar o acesso a recursos naturais**

“O setor, pela sua própria natureza, é um grande consumidor de água, mas atualmente a reciclagem de água no setor como um todo é enorme.” (Wilson Brumer, Usiminas)

- **Ser alvo de ONGs e outros *stakeholders* insatisfeitos**

“No conselho do *Forest Stewardship Council* (FSC) você tem Greenpeace e você tem o WWF. Com ONGs dessa envergadura por trás de um selo como esse, no



mínimo você não poderia nunca ser atacado por um deles, no mínimo. Além do que, com a força que eles têm, essa certificação só poderia ir em frente”. (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

- **Desafio de custos**

“Hoje temos o desafio que insumos sustentáveis são mais caros que insumos tradicionais. Isso cria uma desvantagem de custos numa parte da cadeia de valor. Por isso, é mais demandante frente à inovação – se você tem esta desvantagem como você pode compensar isso em outras partes da cadeia de valor?”

- **Marketing desleal**

“Substituir madeira por plástico, no caso de um lápis, com o argumento que não corta madeira, mas sem falar que extrai petróleo, que não é um recurso renovável.” Jairo Cantarelli, Faber-Castell.

Segundo diversos entrevistados, ***olhar para os riscos é o primeiro contato com aspectos associados à sustentabilidade***. As empresas e os executivos investigados começam a enxergar oportunidades que a sustentabilidade oferece, como demonstram os depoimentos a seguir:

- **Redução de Custos**

“Quanto menos energia você usa, ou mais eficiente você usa, mais competitivo você é. Nós não estamos fazendo isso porque somos bonzinhos, porque somos escoteiros.”

- **Reputação e Imagem**

“Quando contamos hoje, parece que tudo foi muito fácil, mas foram dois anos que as pessoas pararam para refletir sobre este assunto. Então, hoje, eu acredito que começamos sim a ser *benchmark*.” (Luciana Alvarez, AES Brasil).

“Tem uma empresa que se fala muito, que é a Natura. Eu acho que a Natura tem conceitos muito legais, ela foi criada, ela cresceu, ela se desenvolveu, ela tem uma visão de gestão de negócio etc., mas com pessoas que pensam e sempre pensaram a sustentabilidade e conseguiram colocar no negócio alguma coisa que representa essa preocupação com a sustentabilidade, que é a linha EKOS. Então eles conseguiram traduzir para o mercado.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

- **Inclusão Social**

“Deixa-me contar oportunidades de sustentabilidade. Nº 1, por exemplo, é inclusão social. Temos um programa de [capacitação de fornecedores locais] e nosso objetivo é ter uma comunidade de 30.000 até 2013. O outro objetivo é aumentar a renda deles em 50%.”

- **Atração e Retenção de talentos**

Identificamos na literatura casos que conseguem reter talentos devido à presença de uma liderança sustentável. Uma pesquisa na Índia, com 28 empresas multinacionais e 4.352 funcionários consultados, relatou que o orgulho de pertencer à empresa, a satisfação e retenção aumentaram dentro de um ano de observação, em consequência da presença de uma liderança sustentável (Doh *et al.*, 2011). Nossos entrevistados apoiam essas conclusões.

“A gestão de Triplo Resultado gera maior engajamento, motivação e retenção de talentos na empresa, pois trabalhamos por um propósito.” (Marise Barroso, Amanco)

“As pessoas que vêm das ONGs, ou são recomendados das ONGs, ou de outras instituições, porque querem fazer parte ou estão atraídas por causa da filosofia, elas também querem fazer parte da empresa por causa destes valores”.

- **Aquisição de novos clientes**

“Por exemplo, tem uma rede tipo ferragem na Alemanha, OBI, e todos os lápis carpinteiros da OBI são fabricados por nós, porque são certificados por FSC. Eles têm uma política bastante forte nessa questão de sustentabilidade, então ganhamos o negócio.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

“Fizemos uma parceria com o SENAI para formação de 35.000 encanadores desde 2006. Criamos a Doutores da Construção, onde ministramos 28 cursos junto com outras empresas do setor de construção civil. As aulas de aperfeiçoamento eram nas lojas de varejo. Nessas lojas, a Amanco aumentou em 25% as suas vendas e treinou mais de 50.000 encanadores.” (Marise Barroso, Amanco)

- **Poder de Precificação**

“Colocamos margem adicional no FSC em uma linha específica, que é a linha institucional.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

- **Impulso à Inovação**

“Se pudermos transportar uma bobina de aço para um cliente já no formato do produto, gera-se menos sucata na empresa do cliente, pois a sucata fica no local de origem (...) Cria-se eficiência, menos capital de giro, a sucata gerada nesse corte vai para o alto-forno e assim por diante. Então, a linha de prestação de serviço é outro aspecto que se incorpora nesse novo momento da siderurgia. (...) Vocês sabiam que a Usiminas é a maior empresa privada em registro de patentes do Brasil?” (Wilson Brumer, Usiminas)

“Então quando se estabelecem metas, provoca-se um esforço focado de estímulo à inovação, às novas tecnologias. Então você fala: ‘eu quero reduzir o meu consumo de energia em 40% em cinco anos’. Não é só: ‘vamos lá gente, vai acontecer’. Tem que ter tecnologias, tem que fazer projetos.”

Além disso, existe uma série de *business cases*, como é o caso do livro *Firms of Endearment*, demonstrando claramente o retorno superior de uma estratégia sustentável (Sisodia, Wolfe et al. 2007). Existe um ditado de gestão em inglês que salienta: *What’s measured gets done* – O que se quantifica é realizado. Alguns dos depoimentos já apontam para dados quantitativos e indicadores.

De fato, a grande parte dos entrevistados destacou a **importância de se mensurar os impactos sociais e ambientais com o mesmo rigor que se mensuram os impactos financeiros**. Sem isso, a implementação de uma estratégia de sustentabilidade tende, na opinião dos mesmos, a não funcionar.

“Para cada desafio tenho metas, seja redução de coisas mais simples, redução de água, energia, de emissão de CO2 etc. Nós estamos imaginando ter, pelo menos, um painel de bordo de indicadores que eu consiga ver quais são meus principais impactos. Porque embora eu tenha quase 40 compromissos, eu tenho que ter aqueles *top ten*.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“Então para cada um desses compromissos nós temos métricas para dizer se nós estamos no estágio zero, um, dois, três, quatro de maturidade. Nós temos medido, já por todos esses anos, esses quatro anos, o nosso progresso em cada um desses itens, então isso dá um quadro que mostra que a cada ano a gente vem melhorando. (...) Se você tenta falar que essa história de responsabilidade social corporativa é mais ligada a comportamento, a atitudes, então não tem uma forma de medir, esquece! Aqui não dá certo! Não é uma empresa de comunicação, ou de propaganda. Isso é um sistema que a gente trabalha para segurança, isso é um sistema que a gente trabalha para avaliação de excelência operacional.”

“Quando a Sustentabilidade está no DNA da empresa, todas as decisões passam por esse eixo. Por exemplo, o Marketing é gestor do cliente e responsável, assim, pela formação e qualificação dos encanadores e pelo impacto social dessa formação.” (Marise Barroso, Amanco)

Com medição é possível ver avanços e também utilizar-se das **informações para a comunicação com o cliente**, o mercado, por meio, por exemplo, de seus relatórios corporativos.

“O balanço total de emissões da empresa é positivo. A empresa captura mais do que emite.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

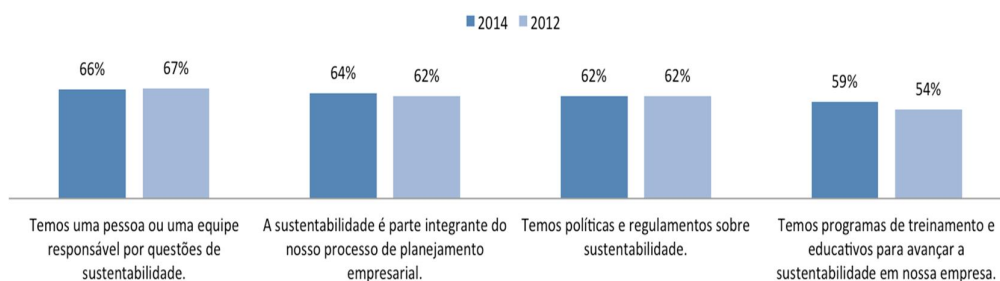
“O nosso relatório de sustentabilidade não é descolado, mas temos o relatório de administração e o relatório de sustentabilidade, e a tendência é integrar.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Mas a medição também afeta os **sistemas de incentivos destinados a incluir/reconhecer os executivos e funcionários na execução da estratégia**.

“Eu acho que é importante ter objetivos vinculados aos compromissos de sustentabilidade e alinhar isso com incentivos, também com incentivos econômicos. Por exemplo, todos executivos, também eu como CEO, terem este incentivo como parte do bônus.”

Na nossa própria pesquisa da Fundação Dom Cabral, vemos que isso não acontece na maioria das empresas brasileiras. O Núcleo de Sustentabilidade avalia, a cada dois anos, a maturidade das empresas em relação à gestão sustentável (Amaral, Bueno *et al.* 2014). Na edição 2014, participaram mais de 400 empresas brasileiras e verificamos que apenas 64% delas integram sustentabilidade no planejamento estratégico.

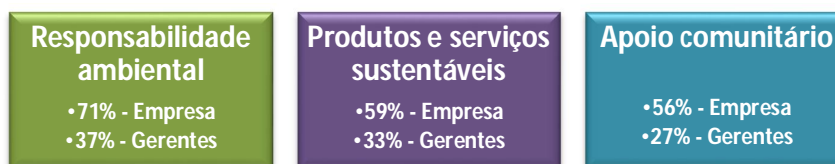
**Figura 2: Institucionalização da Sustentabilidade na Gestão de Empresas Brasileiras**  
**Institucionalização da Sustentabilidade**



No mesmo estudo ficou evidente que as empresas definem metas corporativas que nem sempre são desdobradas no nível gerencial.

**Figura 3: Metas Corporativas e Gerenciais de Sustentabilidade**

**A sua empresa e seus gerentes possuem metas de Sustentabilidade?**



Com um gap de quase 30% entre metas corporativas e metas gerenciais, é difícil acreditar que as intenções estratégicas de sustentabilidade sejam implementadas nas operações.

Implementar indicadores de desempenho na gestão da empresa não é, todavia, tarefa fácil, muito menos o é **integrar indicadores de sustentabilidade na avaliação dos bônus dos executivos**. Primeiro, deve-se entender que esse trabalho se executa a médio prazo.

“Então foi um trabalho de dois anos efetivos. Em 2010 foi muito intenso, porque toda a alta liderança foi entrevistada, o presidente, os vice-presidentes, alguns diretores.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Segundo, **o planejamento estratégico não é um processo em que a empresa decide sozinha quais temas são importantes**. Como os temas sociais estão, geralmente, ligados às demandas das comunidades, ou temas ambientais às agendas de ONGs, é necessário incluí-las no processo do planejamento estratégico.

Uma ferramenta amplamente utilizada nesse processo é a **matriz de materialidade, a qual** relaciona o que é importante para os *stakeholders* com o que é importante para a empresa, a qual pode priorizar ambos os interesses.

“E então fomos para colaboradores, clientes, fornecedores e membros da sociedade civil organizada. Foram painéis de diálogo, onde eles trouxeram cinco temas. Montamos a nossa matriz de materialidade e chegamos aos cinco temas estratégicos (segurança, geração de energia sustentável, excelência e satisfação do cliente, uso eficiente dos recursos, desenvolvimento e valorização de colaboradores, fornecedores e comunidade) dessa companhia e a três temas transversais (educação para sustentabilidade, engajamento dos públicos de relacionamento e comunicação, conhecimento e informação).” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Algumas empresas identificam os temas de sustentabilidade via matriz de materialidade e medem seus impactos por meio de ferramenta de acompanhamento estratégico, como o *Sustainability Scorecard*.

“O SSC (*Sustainability Scorecard*) é uma ferramenta que ajuda a acompanhar a estratégia de sustentabilidade da empresa. Mantém todos os colaboradores conectados com a estratégia de curto, médio e longo prazo.” (Marise Barroso, Amanco)

***Quando as prioridades estratégicas estão claras, as empresas treinam seus funcionários, integrando os indicadores de sustentabilidade aos seus sistemas de avaliação e bonificação.***

“Acho muito importante conscientizar os nossos executivos, depois os funcionários de vendas, na produção, e em todas as áreas da empresa.”

“Então eu acho que amarrar remuneração variável no quinto ano de existência do sistema é um progresso legal, porque a gente passou pela fase de conscientização, formação, módulos, filmes e tudo, e agora, esse ano, começamos a cobrar mais efetivamente o engajamento das pessoas. E eu não preciso dizer que isso está causando um enorme alvoroço, porque não é fácil progredir nessas coisas.”

Em resumo, sendo a estratégia responsável por responder aos desafios e oportunidades que o ambiente externo apresenta, a sustentabilidade deve ser incorporada ao planejamento estratégico. Isso permite reduzir riscos e capturar oportunidades. Para tal, as empresas adotam ferramentas, como a matriz de materialidade e o *Sustainability Scorecard*, ***inserindo indicadores de desempenho na avaliação e remuneração de seus executivos.***

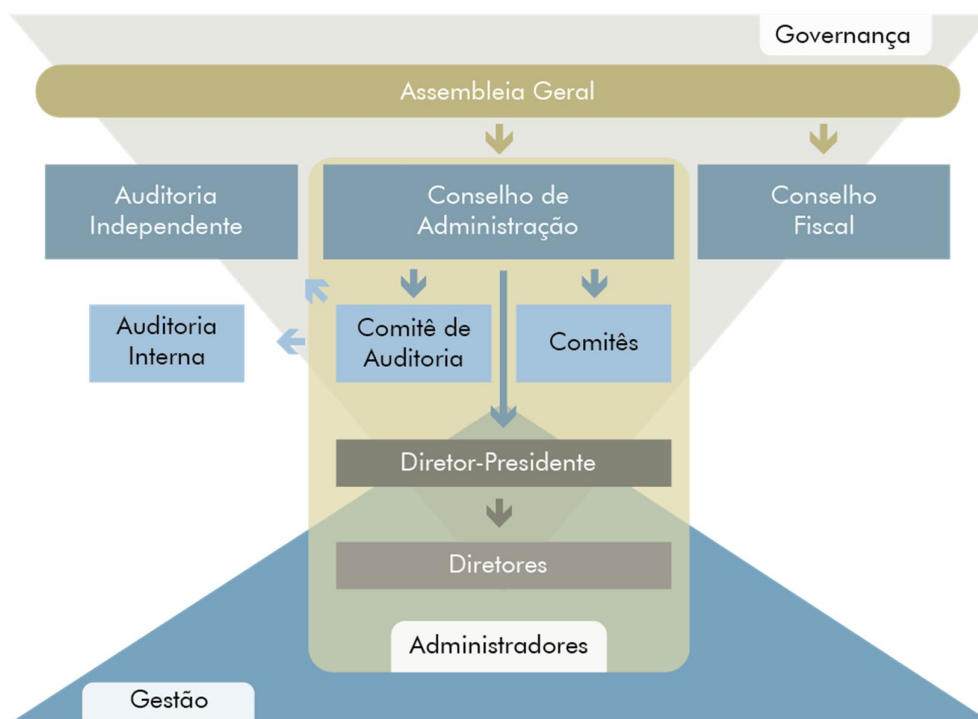
#### 1.4 Características da Governança de uma empresa sustentável

A governança é comumente definida como “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas” (Cadbury, 2000 p. 8). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>3</sup>: “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.”

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161> Acesso em: 05.05.2014.

Na visão do IBGC, modelo de Governança inclui uma parte e complementa a gestão da empresa.

**Figura 4: Modelo de Governança Corporativa do IBGC**



Fonte: Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18164> Acesso em: 05.05.2014.

Por meio dos relatos obtidos, torna-se evidente que o **Conselho de Administração tem o desafio de integrar a sustentabilidade nesse sistema**. Pesquisa com empresas líderes no Ranking da *Financial Times*, “*Companies that count*”, demonstra que cada vez mais CEOs e diretores ficam com responsabilidades formais dentro da agenda de sustentabilidade da empresa (Spitzeck, 2009, Spitzeck and Hansen 2010). Já vimos algumas dicas para inserir a sustentabilidade no sistema de direção e controle, como, por exemplo, definir metas e objetivos atrelados ao bônus dos executivos.

**Empresas que integram a sustentabilidade no sistema de governança ainda são minoria no Brasil.** Existem aquelas empresas, que, por seu histórico e valores, já integram a sustentabilidade e a praticam como pensamento mais a longo prazo (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2013).

“O Conde de Faber-Castell quando toma decisão, claro que ele toma decisão com um viés financeiro. Não é o mais importante para ele o resultado em 13 meses ou daqui a seis meses. O importante para ele é manter a empresa numa trajetória que

ele já visualizou há bastante tempo. Então ele pode tomar uma decisão ou decidir por um investimento, por exemplo, que o leve a um resultado em dez anos, aí volta àquela questão da régua de 250 anos que ele tem atrás dele. E quem tem uma régua de 250 anos, para tomar uma decisão com um horizonte de dez ou vinte anos não é nada.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Lamentavelmente, muitas empresas reconhecem a importância da sustentabilidade nos sistemas de governança somente quando aparece um problema concreto.

“Aqui na empresa nós optamos por fazer uma estratégia de indução da filosofia que queremos por *top down*. Então uma das minhas responsabilidades, como presidente do conselho, é cuidar dos três pontos que consideramos fundamentais: sustentabilidade, governança e sucessão. Por que sustentabilidade? Porque nossa empresa historicamente vem sendo exposta a temas muito agudos, a disputas agudas.”

***É importante que a liderança tenha uma ideia clara sobre o que a sustentabilidade significa para sua empresa e governança.***

“Então, para que uma empresa mude realmente em relação à sustentabilidade, a governança da empresa tem que mudar!”

“Primeiro, a sustentabilidade precisa estar presente no sistema de liderança da empresa. Se o entendimento de sustentabilidade não está claro no topo da empresa, como prioridade ou pelo menos algo muito importante, eu acho que nada vai acontecer.”

***Quando o significado da sustentabilidade é claramente definido, algumas empresas optam por criar Comitês de Sustentabilidade.*** Pesquisa relata que comitês de sustentabilidade mais efetivos são compostos pela mistura de executivos com especialistas externos (Spitzeck, Hansen *et al.* 2011).

“O fato de eu estar no comando da estratégia indica que a sustentabilidade está, inclusive, acima da diretoria executiva. Nós montamos um grupo de sustentabilidade, um comitê, que tem 10 pessoas, das quais seis externas e que são consideradas sumidades nos temas em que atuam. Então são quatro pessoas internas e seis externas. E esse é um nível muito sênior para aconselhar tanto a Diretoria Executiva, quanto o Conselho de Administração na gestão desses pontos.”

“O mais importante foi o modelo de governança desse tema dentro da companhia, como as decisões seriam tomadas e com que frequência iam ser tomadas. E



decidimos que, para cada tema, temos os grupos trabalhando mensalmente, eles se reportam trimestralmente a um comitê de sustentabilidade presidido pelo presidente e seus VP's, e semestralmente ao Conselho de Administração da companhia. Ou seja, a instância máxima da empresa olhando isso." (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Mas ter consciência e entendimento não é suficiente. ***O realmente novo no contexto da governança é que as empresas precisam se alinhar com as novas demandas de vários grupos de stakeholders, os quais exercem cada vez mais influência*** (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa 2013).

"Então a verdadeira governança nas empresas, atualmente, é feita pelo consumidor e pela sociedade civil. Esses são os verdadeiros *controllers*, e quem, teoricamente, está dizendo para a empresa para onde ela deve ir. Por isso, precisamos estar abertos a ouvir, o que muitas empresas não estão."

Uma maneira de ouvir os públicos externos é demonstrada por uma empresa que dispõe de uma política de comunicação aberta a todos seus públicos, tanto internos quanto externos. Cada reclamação deve ser respondida dentro de um prazo de no máximo três meses.

"Nós administramos numa base geral, por exemplo, com indicadores de governança. Por exemplo: quantas queixas recebemos porque alguém, algum *stakeholder*, detectou um problema com os princípios da empresa. Temos nossa política de comunicação aberta, que dá o direito para qualquer pessoa de se queixar. E estamos revendo isso no topo da empresa, no Conselho Executivo com apoio do Comitê de Auditoria. Temos um processo muito claro sobre como lidar com isso."

Outra maneira de ***ouvir opiniões é ter pessoas no Conselho que representam os stakeholders externos, trazendo suas demandas para dentro da empresa***. A Shell, por exemplo, instalou um comitê para uma revisão externa contando com especialistas diversos, incluindo a Clarissa Lins, fundadora da Catavento no Rio de Janeiro.<sup>4</sup> Outra opção é envolver *stakeholders* nos comitês existentes.

"Assim, recebemos insumos para a discussão: quais tendências existem? Que acontece no mundo? Quais são as melhores práticas na Europa ou em outros países? Quais são os problemas maiores? Quais são os riscos? Estamos coletando

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.shell.com/global/environment-society/reporting/external-review-committee.html> Acesso em: 02.07.2014.

todas estas informações e discutimos com os altos executivos três a quatro vezes por ano.”

“O fato que teve uma grande influência foi que pegamos, há dez anos mais ou menos, um sindicalista para fazer parte do comitê, da direção da empresa (...). Então ele falava: ‘...os camaradas não vão pensar como vocês. Isso que vocês estão pensando que vai nessa direção, vai naquela direção’. Então eu achei muito pesada essa experiência, e eu acho que ele contribuiu, na realidade, muito para que essa noção de sustentabilidade nascesse na empresa.”

O papel do Conselho de Administração ficou evidenciado: ***o Conselho tem que definir políticas e prioridades estratégicas de sustentabilidade.***

“É importante enfatizar que, além dos colaboradores, a Diretoria e Conselho de Administração também o aprovaram, passando, pois, a ser um documento e uma filosofia institucional da empresa.” (Wilson Brumer, Usiminas)

“Primeiro, confirmamos as prioridades com o Conselho Executivo. Em termos gerais, fazemos uma apresentação do Conselho de Administração uma vez por ano. Temos uma reflexão de uma a duas horas sobre prioridades, o que estamos fazendo e como isso cria valor para a empresa, como estamos reduzindo riscos, como nos diferenciamos dos concorrentes, como criamos resultados sustentáveis ao longo prazo.”

Para isso, ***o Conselho e a diretoria precisam estar confortáveis em discutir tais assuntos. Isso ainda não é realidade em todas as empresas***, dificultando orientações estratégicas necessárias e também interlocuções que se destinam a articular *stakeholders*.

“Se você vai na nossa diretoria não existe uma consciência socioambiental, não existe uma consciência de sustentabilidade. Existe uma consciência, sim, de fazer as coisas bem feitas e da melhor forma possível. Mas a diretoria não consegue discutir sustentabilidade com você.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

“Os CEOs estão durando menos tempo na vaga de CEO. Então, a tendência é: a pessoa que ficava seis ou oito anos está ficando cinco, quatro anos. Em cinco, quatro anos você não aprende a filosofia de um negócio. Então você lidera uma fábrica, você lidera um negócio, mas você não transforma. Então falar de transformação, falar de mudanças, que a gente está falando de paradigma, você já não tem mais como falar com o CEO, porque ele não vai estar lá. Como ele não vai estar lá, a preocupação dele é ganhar o bônus e se qualificar para o próximo posto de CEO, eventualmente numa organização maior do que onde ele está hoje. Então,

a dificuldade que eu vejo para começar uma conversa da sustentabilidade com o setor privado é a falta de interlocutores que tenham um alinhamento. Ele não precisa concordar comigo em qual é o cenário que vai mudar, provavelmente nós nunca iremos estar em total acordo em qual é o cenário, mas a ideia de pensar de 20, 25 anos para frente ou 30 anos para frente...”

O sistema de governança, todavia, não se limita apenas ao Conselho de Administração. Para ter efetividade na gestão da empresa, a responsabilidade tem que ser compartilhada com as pessoas que gerem o negócio e ser disseminada por todos na empresa. Com isso, transitamos do Conselho de Administração e entramos na gestão (compare com o modelo de Governança Corporativa do IBGC acima).

“Cada um de nós é responsável. Quando se cria a área ambiental, fica o sentimento que o problema passa a ser da área ambiental, mas na verdade o problema é de todos nós. É necessário ter alguém para coordenar, chamar a atenção e identificar onde precisa ser aprimorado, mas o problema ambiental não é do responsável pela área ambiental, mas de todos.” (Wilson Brumer, Usiminas)

“E não adianta eu trabalhar só na liderança, eu tenho que trabalhar em todos os níveis, porque eu tenho decisões todos os dias em todos os níveis.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

***O tamanho das equipes de sustentabilidade mostra claramente que esse grupo de profissionais não consegue dar vazão a todas as perguntas e que é necessário engajar toda a organização.*** Esse ponto é apoiado por pesquisa que comprovou que o desempenho socioambiental é beneficiado por uma tomada de decisão descentralizada, mas orientada por valores (Wong, Ormiston *et al.*, 2011).

**Tabela 1: Tamanho da equipe de sustentabilidade**

Empresa	Funcionários (no Brasil)	Funcionários na área de sustentabilidade	Relação ao total
AES Eletropaulo	8000	4	1/2000
Faber Castell	2700	3	1/900
Itaú	>100.000	16	1/6250

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações das empresas no website ou nos relatórios corporativos.

***O departamento de sustentabilidade tende a atuar mais como consultor e trend scout interno, apoiando a identificação de riscos e oportunidades e sendo um facilitador interno do tema junto às demais áreas.***

***Todavia, para ser eficaz e atrair os talentos necessários, precisa-se estar a serviço de uma verdadeira estratégia, engajando as áreas de negócio. Isso, obviamente, traz o desafio de se engajar todas as áreas da empresa.*** Os depoimentos a seguir revelam alguns caminhos a serem seguidos.

“Se o presidente diz: ‘Aqui está o nosso código de ética!’, sem ter tido participação da equipe na sua elaboração, para mim não funciona. Por isso, nós fizemos uma minuta e distribuimos para todos os colaboradores pedindo que trouxessem sugestões. Tivemos em torno de 200 sugestões, e as que faziam sentido foram incorporadas. Todos os colaboradores receberam um código de ética e assinaram confirmando o recebimento e concordando em praticar o que estava estabelecido no mesmo. Isto faz com que o código seja da empresa e, como tal, deve ser cumprido.” (Wilson Brumer, Usiminas)

“Cada VP foi *sponsor* de um tema e montou a sua equipe para decidir qual era a aspiração daquilo, o que imaginávamos como segurança, energia sustentável, etc. Quais eram os compromissos que deveríamos assumir para plano de ação, os indicadores, etc. Então a dinâmica fazia com que, naquela época, as áreas entendessem o quanto dependem de outras áreas e vice-versa, como essas coisas precisam ser afinadas – as áreas precisam estar afinadas para prestar um bom serviço.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Alguns entrevistados incluem também terceirizados da organização.

“Se a empresa não tiver políticas em que os terceiros com os quais se relaciona tiverem alinhados com os fundamentos nos quais a empresa acredita, o modelo não está completo...” (Wilson Brumer, Usiminas)

Esses depoimentos reforçam a mensagem de que conselheiros, diretores executivos, funcionários e até terceirizados precisam entender como a sustentabilidade afeta o negócio e qual papel cabe a cada um no seu trabalho no dia a dia. O desafio de engajar todos fica, em muitos casos, com os responsáveis de recursos humanos, como relata o artigo intitulado “E agora RH?”, na edição de Abril 2014 da *Ideia Sustentável* (Fischer and Pires, 2014). Uma pesquisa do *Conference Board* relata que 77% de gerentes gostariam que as áreas de ética/sustentabilidade trabalhassem junto com a área de RH.<sup>5</sup> Um exemplo de como colocar isso na prática é dado pela SAP, que começou a atuar por meio de três tendências: (1) profissionais jovens selecionam empresas com base na sua atuação em sustentabilidade, (2)

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.ethicalcorp.com/people-careers/ethics-and-hr-departments-need-work-together> Acesso em: 03.07.2014.

engajar os funcionários é essencial para ter sucesso no futuro, e (3) clientes estão atentos a como a empresa trata seus funcionários.<sup>6</sup> Dicas de intervenção no desenvolvimento da organização se encontram no livro *O Divergente Positivo – Liderança em Sustentabilidade em um Mundo Perverso* (Parkin, 2014).

Cabe lembrar – como já mencionado anteriormente – a consideração de indicadores e metas de sustentabilidade na avaliação individual dos executivos, com impactos em seus bônus, sendo estes importantes dispositivos de governança destinados a fomentar um comportamento da empresa frente aos riscos e oportunidades da sustentabilidade. Esse ponto é muito apoiado pela pesquisa internacional (Ittner, Larcker *et al.*, 1997, Eccles, Ioannou *et al.*, 2013, Eccles and Serafeim, 2013).

Em suma, o papel da governança de sustentabilidade inclui propiciar uma direção clara das prioridades de sustentabilidade da empresa. Esse trabalho exige do Conselho de Administração e da Diretoria ampla discussão de impactos da sustentabilidade no negócio.

As empresas da amostra revelam adotar políticas e dispor de comitês de sustentabilidade para tal. Isso, em si, não é algo realmente novo, pois as empresas usam as mesmas técnicas para remuneração e desempenho financeiro. O realmente novo é a integração de outros *stakeholders* externos (por exemplo, os índios, no caso de uma das entrevistadas) nos conselhos e a capacidade de ouvir outras opiniões frente ao desempenho socioambiental da empresa.

No século XXI, não é mais aceitável excluir os *stakeholders* externos das decisões da empresa. Em outros termos, resta à empresa duas opções: integrar essas vozes no sistema de governança proativamente ou confrontar a crítica na mídia, uma vez que os *stakeholders* se fazem ouvir publicamente.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/sap/2014/01/13/sustainability-as-a-core-hr-discipline/> Acesso em: 03.07.2014.

## 2 O PERFIL DA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

Os **líderes entendem o que está acontecendo e conseguem aplicar essa consciência sustentável dentro de seu dia a dia na organização**. Diversas pesquisas (Maak and Pless 2006, Pless 2007, Waldman and Galvin 2008, Groves and LaRocca 2011, Hopkins 2011) e relatos destacam:

- O contexto da sustentabilidade requer um outro líder. Um líder consciente, que consegue lidar de dentro para fora da organização.
- O histórico do líder: a experiência do líder tem como base uma boa educação e ter vivenciado alguns dos efeitos negativos do *business as usual*. Esse líder, depois, encontra uma organização que lhe permita fazer diferente.
- As competências do líder: as competências-chave levantadas nas entrevistas consistem em entender tanto do negócio quanto dos impactos socioambientais e saber integrá-los na gestão. Outras competências são visão sistêmica, pensamento estratégico e crítico, proatividade, pensamento antecipatório e de longo prazo, capacidade de persuasão, relacionamento interpessoal e com *stakeholders*, experiências internacionais, experiências em organizações diferentes, como, por exemplo, terceiro setor, governo, dentre outros.
- As competências do líder não são apenas de natureza técnica. Uma competência descreve características que explicam um desempenho melhor. Dentro das competências não técnicas, destaca-se uma consciência política, um propósito, autenticidade, compaixão e coragem. Os líderes sustentáveis apresentados por Ricardo Voltolini confrontam problemas com uma visão diferente e com um profundo respeito à dignidade humana e à beleza da natureza. A Metaintegral está trabalhando um conceito de *aprendizagem vertical* para desenvolver este tipo de competências (Brown, 2013).

Com tudo o que foi abordado até o momento, sobre o novo contexto do negócio e seu impacto na estratégia e governança das empresas, é possível perceber a **emergência de novos estilos de liderança, tornando mais complexa a realidade dos líderes tradicionais**.

“Agora é um momento difícil, porque eu acho que o CEO que hoje em dia só gera lucro é carta fora do baralho.”

Quem é, afinal, esse líder? São líderes que sabem lidar com o contexto apresentado nas páginas anteriores, líderes que:

- Conhecem os desafios e oportunidades de sustentabilidade de seu setor, o posicionamento da empresa e conseguem articular a resposta da empresa

tanto com um público financeiro (acionistas e analistas financeiros) quanto com um público externo, como jornalistas, consumidores e comunidades;

- Baseiam as decisões no contexto da história da empresa, vinculado à visão e aos valores. Isso os ajuda a ter uma visão mais a longo prazo;
- Conseguem traduzir os desafios e oportunidades de sustentabilidade em riscos e oportunidades de negócio, definindo indicadores a serem inseridos no sistema de gestão;
- Têm a capacidade de articular a estratégia de sustentabilidade no Conselho;
- Querem deixar um legado além da competitividade e do lucro, contribuindo para o bem comum. Não colocam a sustentabilidade exclusivamente a serviço da competitividade.

Nas entrevistas, explorou-se onde e como as pessoas aprendem tudo isso. ***Muitos aprenderam com experiências pessoais ou com um engajamento social quando mais jovens.***

“De onde vem isso? Isso vem da minha primeira experiência profissional. Eu sou gaúcho, do sul do Rio Grande do Sul, e eu me formei em 81 e fui trabalhar no interior da Amazônia. Fui contratado como engenheiro industrial para montar uma serraria no meio da floresta. O primeiro impacto negativo foi porque essa empresa tinha ido para a região para estabelecer criação de gado e plantação de seringueira. Como era floresta Amazônica, estava cheio de árvore e eles tinham que corta-las para plantar seringueira e criar gado. Foi aí que surgiu a ideia do projeto madeireiro. Então, o meu primeiro impacto realmente forte foi quando eu vi uma área que tinha sido preparada ao longo de vários meses de chuva, a madeira foi utilizada e quando chegou na época da seca todo o resíduo florestal ficou no local. Com esse material, fazia-se uma grande queimada, colocava-se fogo em tudo. E aquilo ficou queimando durante semanas. Eu lembro que no primeiro, segundo dia eu saía da minha casa e via as chamas, aquelas labaredas amarelas, laranjas. E eu achei isso uma coisa horrorosa. Primeiro, eu já tinha ficado impactado, porque apenas 16% da madeira que saía era industrializada, 84% permanecia no local. Então você vê aquelas árvores maravilhosas, com um diâmetro fantástico ali caídas e depois queimando, queimando durante muito tempo. E depois você vai ver essa área como ficam os trocos, os resíduos, fica tudo preto da queimada. E você encontra algumas carcaças de animais queimados etc. e tal, então a minha preocupação começou aí. Até aquele momento eu não pensava em meio ambiente, eu não pensava em absolutamente nada. Mas eu comecei a me questionar.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

“Eu participei como técnico e depois como diretor financeiro do processo de construção de Carajás e me lembro da preocupação da empresa, clientes e órgãos financiadores de preservação ambiental e sustentabilidade. Hoje Carajás é uma mina toda cercada e preservada em seu entorno e, infelizmente, o que está fora dos domínios da Vale foi ocupado de uma forma totalmente desordenada e sem a mesma preocupação.” (Wilson Brumer, Usiminas)

Ao mesmo tempo, ***contam experiências profissionais, como a participação em fóruns de sustentabilidade ou mesmo nas universidades.***

“Eu fiz ecologia e o professor era alguém muito interessante, era um brasileiro que viveu na Califórnia durante muitos anos e que, naquela época em 78, já tinha uma visão.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Alguns dos entrevistados reconhecem que ***a nova geração de executivos já tem essa orientação e, por isso, são esperançosos que os líderes mais novos integrem a sustentabilidade como algo já mais estabelecido.*** Obviamente isso não se aplica a todos os gestores da geração Y, e a nova liderança será moldada pela cultura, metas e incentivos que encontrarem na vida profissional, que são os mais visíveis artefatos do que a organização realmente valoriza.

“Mas a liderança desses negócios são lideranças muito mais jovens, portanto são jovens que entendem perfeitamente que existe um debate ambiental, que existe um questionamento sobre energia.”

“O Presidente do Conselho da Mexichem, com 35 anos, formado em Harvard, é sensível à importância de uma gestão de sustentabilidade para o planeta e para o negócio, e consegue exercer influências positivas sobre os CEOs das empresas sob seu comando.” (Marise Barroso, Amanco)

Certamente, esse novo contexto influencia as competências que a liderança necessita. E sejamos francos – o jogo só vai se tornar ainda mais complexo. Os líderes sustentáveis precisam entregar resultado de negócio como os líderes tradicionais, mas, muito mais que isso, precisam “inventar um novo avião voando”. Uma das competências-chave é saber lidar e se comunicar com vários grupos de *stakeholders*.

“Vários profissionais do nosso corpo gerencial, os bons profissionais hoje, são aqueles que entregam resultado, desenvolvem pessoas e lidam bem com as questões de conflito social, com as questões de agenda. (...) Então, o meu gerente geral tem que falar com prefeitos, tem que falar com opositores, com ONGs, com o secretário de Estado. Esse é o perfil do profissional que, além de planejar, controlar



custos, qualidade, gente, segurança, tem que saber lidar também com a sociedade, com autoridades, com pontos de vista diferentes do seu e construir soluções aceitáveis.”

***Afinal, as empresas não precisam ser orientadas por ativistas sociais, mas por pessoas que produzem resultados.***

“E o ponto, o importante aqui, é tomar decisões ou ações ambientais ou sociais que levem a um resultado econômico. Não simplesmente uma ação social.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

“E em minha opinião, não adianta você querer, dentro da empresa, ir para o radical, porque aí você gera paralisação, não adianta.”

Mas, ao mesmo tempo, ***só negócio não responde à questão sobre para que uma empresa existe*** (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2011).

Colins e Porras, autores do famoso *Built to Last* (Collins and Porras, 1994) fazem a pergunta: “Se sua empresa morresse amanhã, o que o mundo perderia?”. Na versão brasileira, Sérgio Cortella a refaz: “Qual é a obra da sua empresa e que falta vai fazer?” ***A liderança precisa, desse modo, ter uma visão além do negócio, uma causa e saber o papel da empresa na sociedade.***

“Se uma empresa for contratar um CEO, eu estou muito mais preocupado em ser um CEO que tem visão, que tem estratégia, do que uma pessoa que faz conta no varejo, porque eu consigo colocar um diretor financeiro, um diretor comercial, um gerente para fazer isso, mas um líder com visão eu não acho fácil.”

“Então, um desafio é escrever um *position paper* do que a empresa pensa dessa questão e discutir isso, e os gerentes se apropriam desses temas mais polêmicos. Porque, às vezes, ele lê na imprensa argumentos bem ideológicos contrários aos nossos negócios, e eu tenho milhares de funcionários, quer dizer, essas pessoas na sociedade têm que ter um poder de argumentação sobre temas que, às vezes, o filho pergunta: ‘Pai, como é esse negócio de vocês estarem explorando os negros, vocês tomaram terra dos quilombos, e esse negócio dos índios?’ Então você define um *position paper* com toda transparência, defende isso internamente e sabe que aquele é o posicionamento da empresa no ponto externo, com clientes, com investidores, com bancos.”

Tal visão facilita ao líder uma outra competência-chave: ***falar naturalmente sobre sustentabilidade no contexto da atividade primária de sua empresa, mesmo quando não***

**utiliza a palavra “sustentabilidade” ou quando tem que tratar de temas críticos** (Hopkins, 2011).

“Nós temos alguns engenheiros que, de certa forma, se encarregam da interlocução com certo número de comunidades. E aí você nota quem é mais hábil e quem não é.”

“Porque o nosso presidente falava daquilo o tempo inteiro naturalmente. Se ele tivesse aqui hoje em um auditório e ele fosse falar dos resultados trimestrais, no discurso dele, sem falar a palavra sustentabilidade, ele ia estar falando de sustentabilidade.”

No nível mais júnior, **a liderança deve dispor de influência para convencer e mudar a empresa para rumos cada vez mais responsáveis e sustentáveis, o que os sociólogos denominam de desobediência cívica** (Habermas, 1985).<sup>7</sup>

“E aí tem certa ação, não é insubordinação, mas a partir do momento em que eu faço uma coisa e coloco na mídia, eu deixo a empresa como que refém dessa situação.”

No contexto atual das empresas, essa é uma estratégia arriscada para qualquer profissional. E aqui se destaca uma última competência: **o desapego e desprendimento**. Primeiro, **o desapego com a função e cargo atual**. Se eles reconhecem que não podem mudar a cultura e o comportamento, não entram em pânico, porque sabem que são competentes e encontrarão um outro lugar, onde sejam potencialmente mais bem-vindos. Segundo, uma vez que as coisas caminham na empresa, eles se **despreendem do controle da agenda**, porque sabem que a soma de pessoas indo para a mesma direção é mais potente que a luta de uma só pessoa.

“A sustentabilidade faz parte do meu DNA, acredito que a perenidade de uma empresa depende de sua gestão de triplo resultado. Sendo assim, eu vou lutar até o fim, mesmo que isso custe não estar mais em uma organização que não acredite nisso.” (Marise Barroso, Amanco)

“E isso é o mais importante: o desprendimento. Quer dizer, essas coisas têm que fluir, e os *sponsors* marcam as suas reuniões, aquelas que eu consigo ir eu vou. Mas

---

<sup>7</sup> Desobediência civil é uma forma de protesto político que se opõe a regras, ordens, legislação ou comportamento institucional, que não são considerados justos. Por exemplo, Mahatma Gandhi praticou desobediência civil contra as leis do sal, que proibiram os hindus de produzir seu próprio sal.

também se eu não consigo, tudo bem, os deixem trabalhar e fomentar isso. A perda do controle é difícil, mas é necessária.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

Os depoimentos apontam dois tipos de desprendimento: um em relação ao cargo e à empresa e o segundo em relação a quem precisa lidar com a agenda. Cabe abordar também características que a liderança não utiliza. Eles, ***geralmente, não usam o recurso do poder para evitar a confrontação com críticas legítimas.***

“Esse exemplo [de criar diálogo com uma ONG bem crítica] passa para todo mundo aqui dentro, passa para os diretores, para gerentes, para comunicação. No nível sênior, você mostra que diálogo é importante, que você tem que respeitar pessoas que pensam diferente de você, que só porque a empresa é forte, poderosa, não te desobriga de dialogar com outros segmentos da sociedade.”

### 3 IMPACTOS NAS RELAÇÕES HUMANAS

As empresas com líderes sustentáveis no Brasil desfrutam dessa liderança por sorte, e não por planejamento. Não obstante, o potencial que o RH dispõe de fomentar o estilo de liderança sustentável é enorme: o RH é responsável pelos planos de sucessão, atração e retenção de talentos, assim como de desenvolvimento organizacional (DO). Especificamente, o RH pode apoiar via:

- **Vínculo Estratégico:** a empresa deve entender que a formação da liderança é estratégica para sua sobrevivência no futuro. O RH tem o desafio de atrair e desenvolver as pessoas certas para executar a estratégia de sustentabilidade.
- **Seleção:** na seleção de pessoal, pode-se verificar se o candidato tem o histórico de um novo líder, como, por exemplo, se trabalhou em uma ONG e se entende o ponto de vista de outros *stakeholders*. Outro ponto é trabalhar à base de estudos de caso. Numa empresa de agronegócio, por exemplo, pergunta-se: “O Movimento Sem Terra invade uma das fazendas – como você reage?”.
- **Objetivos Pessoais:** empresas colocam objetivos específicos para a entrega de desempenho socioambiental.
- **Desenvolvimento:** tanto em cursos, mas, ainda melhor, em se expor a experiências impactantes, como viajar e visitar os pontos críticos na cadeia de valor ou apresentar em um fórum internacional de sustentabilidade.
- **Retenção e Reconhecimento:** pessoas não são motivadas por dinheiro (Pink, 2009), elas querem ser reconhecidas pelo trabalho e pelo impacto deste.
- **Sucessão e promoções:** é essencial ter planejamento de carreira apoiado pelo desenvolvimento das pessoas, para mais tarde poder substituir os líderes atuais. Muito mais recrutamento e preparo interno do que externo.
- **Desligamento:** desligar pessoas que não compartilham os mesmos valores e não entregam resultados socioambientais.

Chegamos, finalmente, à pergunta-chave do estudo: ***será que essa liderança sustentável já se encontra institucionalizada nas empresas?*** Essa responsabilidade, sem dúvida, consta nas políticas e práticas de recursos humanos, em especial nos processos de seleção, avaliação, desenvolvimento, reconhecimento e desligamento, conforme relato a seguir enfatiza.

“Acabamos no conceito de *triple bottom line*, que é a tradução de sustentabilidade na maneira como atuamos. Esta clarificação do conceito é muito importante. Fornece uma linha de atuação muito clara nos processos de contratação ou quando desligamos uma pessoa porque não está atendendo às nossas expectativas. Porque se não temos o conceito muito claro, fica muito difícil para mim, como CEO, ou

difícil para os gerentes nas áreas ou regiões, de estar alinhados, de liderar, de promover, de comunicar, de educar, de recrutar, de desligar, ou de desenvolver.”

Olhando as respostas dos entrevistados *vis-à-vis* à área de RH, paira certo **pessimismo**.

“Eu acho que não temos um processo de como entrevistar candidatos.”

“Eu acho que ainda não temos na entrada da empresa este cuidado de saber se a pessoa está, ela mesma, alinhada ou não, se dá para medir.”

O mesmo pessimismo foi encontrado na literatura. Pesquisa com Diretores de RH na Nova Zelândia constatou que eles atuam passivamente e não estão alinhados com a estratégia sustentável da empresa (Harris and Tregidga, 2012). Uma investigação entre gestão ambiental e práticas de RH em quatro empresas brasileiras também não conseguiu comprovar um alinhamento (Jabbour, Almada Santos *et al.*, 2008). Outra pesquisa, com 322 profissionais de RH nos Estados Unidos, concluiu que eles reconhecem o valor da sustentabilidade para a imagem da empresa, mas poucos transformam isso em orientações claras de desempenho e parte do bônus dos executivos (Harmon, Fairfield *et al.*, 2010).

E mais, os entrevistados estabelecem uma **diferença entre recursos humanos** e relações humanas. Enquanto recursos humanos descreve a prática de usar mão de obra para um fim comercial, uma abordagem de relações humanas procura a realização do ser humano dentro do contexto de trabalho (von Kimakowitz, Pirson *et al.*, 2010).

“A meu ver, empresas que não possuem uma política de recursos humanos em que as pessoas cresçam como seres humanos, além de apenas como colaboradores, não são sustentáveis. Será que empresas que não criam lideranças dentro da organização, não criam os seus planos de carreira e os seus sucessores, seriam sustentáveis? Quantas empresas morreram no Brasil quando o dono, criador ou o líder maior morreu ou teve algum problema? A meu ver, esse é um exemplo de que sustentabilidade tem que considerar vários aspectos dentro de uma organização.”  
(Wilson Brumer, Usiminas)

Tais observações são bastante curiosas, uma vez que se está falando com líderes sustentáveis, com pessoas que exercem um papel de líder em suas empresas. Todavia, **ainda não alinham as estruturas de RH com seu próprio perfil de liderança**. Como consequência, a questão de sucessão fica em aberto ou deixada ao acaso, criando empresas de várias velocidades, com impacto negativo sobre o ritmo das transformações necessárias, e, quando não, sobre a própria sustentabilidade do processo de transformação. Vale reiterar a fala de um dos entrevistados: “Quantas empresas abandonaram a orientação de sustentabilidade porque enquanto dono, enquanto criador, enquanto líder maior estava à

frente, ele morreu ou teve um problema qualquer, as empresas sumiram da lista de liderança em sustentabilidade?”. ***A dependência de um único líder é um risco real.***

“Mas como o peso do Conde de Faber-Castell é forte, as empresas acabam indo mais ou menos alinhadas. Esse, inclusive, é um risco que eu vejo que nós temos, a partir do momento que sair este homem e assumir uma outra pessoa não da família, por exemplo. Não sei se essas pessoas vão ter o peso que ele tem para manter este alinhamento.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Diversos entrevistados reconhecem essa limitação e procuram como vender isso internamente e engajar a área de RH – RH agora entendido como relações humanas.

## **Seleção**

Pesquisa internacional recomenda ***incluir critérios de sustentabilidade na seleção de novos líderes organizacionais, sobretudo na alta liderança*** (Waldman, Siegel *et al.*, 2006, Gandossy and Guarnieri, 2008, Groves and LaRocca, 2011, Hopkins, 2011). Nas conversas provocamos respostas frente a quesitos de seleção, colocando o nosso interlocutor na situação de contratantes.

“Vamos supor que vai abrir uma vaga de diretor e vocês querem fazer um aproveitamento interno ou um recrutamento, vocês já estão colocando isso no processo de seleção?”

Resposta: “Não, ainda não. Mas uma coisa importante é: eu preciso sim das competências para o negócio, quer dizer, na hora que eu contrato um diretor jurídico, ele precisa saber daquilo e tudo mais. E é o que eu falo, como é que no mínimo isso é um desempate. Se eu tenho algumas pessoas com essas competências, é desempate? Mas isso ainda está muito cru.”

Alguns deles relataram participar dos processos seletivos e evidenciaram pontos mais por vontade própria e menos por serem esses quesitos formais de avaliação no processo de seleção de suas empresas.

Outros perguntam o que move a pessoa, outros tratam de identificar o significado de sustentabilidade para o candidato e usam situações de dilema para avaliar o raciocínio do candidato.

“Precisamos de talentos, principalmente os líderes, que compartilhem os mesmos valores da organização e isso começa no recrutamento. A equipe faz o processo de entrevistas técnicas e comportamentais. Eu entrevisto a todos os que ocuparão

posição gerencial, pois me interessa olhar no olho e entender o que realmente move aquele executivo como ser humano. Eu avalio a empatia e se fala muito ‘eu faço e aconteço’, já é uma pista de que não vai pelo mesmo caminho que buscamos.” (Marise Barroso, Amanco)

“Eu faço algumas perguntas como, por exemplo, qual é seu entendimento de sustentabilidade? Assim, da maneira como eles respondem você sabe se eles estão engajados ou se isso é algo novo para eles. E depois eu coloco um caso. Por exemplo, um caso importante para nós é o das emissões, onde temos padrões mais exigentes que o mercado, o que representa 3% a mais em custos. E eu pergunto: ‘Como você se comporta se sua empresa tem um padrão na fórmula do produto que ninguém tem? E você fica com uma desvantagem de custos de 3-5%? Qual seria sua reação frente ao seu chefe? Não usar a fórmula e ser mais competitivo usando os padrões do mercado? Como você está se sentindo frente a isso? Que perguntas você faria a seu chefe sobre esta desvantagem de custos?’ Eu coloco tudo isso para provocar os candidatos e verificar se tem consistência com os valores, e eu fico atento a como ele desenvolve o pensamento sobre estas situações. Baseado nisso, eu crio uma impressão sobre o candidato.”

Um dos entrevistados aplica o exemplo da invasão de uma ONG ou da comunidade na fábrica como um desafio para o candidato e pergunta: como você reage a isso?

Na visão de um entrevistador, a sustentabilidade é o *plus* que diferencia a pessoa frente a outros candidatos, mas somente se a competência técnica e de negócios existir. Outros veem que a sustentabilidade é mais do que isso.

“Eu acho que o perfil de um profissional, seja ele interno ou externo, é o *assessment* que você faz. De novo, se é uma pessoa que não acredita nisso, não adianta. Não adianta você trazer pessoas para cá, pessoas que não estão na mesma filosofia. Queremos o contrário, queremos pessoas que nos ajudem a melhorar aquilo que precisa ser melhorado. Então você vai admitir um novo diretor industrial que não quer nem saber de programas, que tenha preocupação com isso, de filosofia, se tem preocupação? Esquece!”

Um **alinhamento de valores** também é recomendado pela literatura (Wong, Ormiston *et al.*, 2011). Dentro do currículo do profissional, podem-se identificar dicas de se a pessoa já está acostumada com outras lógicas não necessariamente limitadas ao pensamento executivo. O histórico de engajamento na igreja, nos centros acadêmicos, nos escoteiros, em ONGs conta nessa hora e, atualmente, até é critério de seleção das melhores escolas de negócio no mundo.

“Isso normalmente vem muito, eu diria, da juventude, onde o profissional se voluntaria muito para trabalhos de voluntariado na igreja, no centro acadêmico, escoteiros. (...) Por exemplo, se você vê um *application* para um MBA em Harvard, no final tem a pergunta: ‘quais são as suas atividades voluntárias?’ É um critério de seleção.”

Outros aspectos que se notam na seleção são pontos relacionados ***às empresas das quais o candidato vem. Se vem de uma empresa que está conhecida por colocar a sustentabilidade dentro da estratégia, pode ser uma vantagem.*** Se o candidato foi exposto a certas ferramentas e situações que agregam valor, como, por exemplo, análise de ciclo de vida, também pode ser vantagem. Ter experiência no terceiro setor é ponto positivo, porque as pessoas entendem mais profundamente os desafios sociais e ambientais. ***Mas também pode virar desvantagem se ele só tem experiência no terceiro setor e não consegue entender a parte do negócio da empresa.***

### Objetivos Pessoais

Uma vez contratado, algumas empresas já usam a gestão por objetivos, inclusive indicadores socioambientais, na avaliação das pessoas. Os exemplos a seguir enfatizam a prática de meritocracia. Naturalmente, a empresa só introduz esses indicadores e avaliações depois de preparar o quadro de funcionários com treinamentos e programas de conscientização, e procurar apoiar as pessoas no cumprimento das novas metas.

“Por exemplo, a nossa empresa tem objetivos, como eficiência ambiental, consumo de energia ou emissões, saúde e segurança. Mensuramos como eles estão lidando com estes desafios, se conseguem entregar ou onde tem desafios dentro do processo. Obviamente, tentamos ajudar e identificar como eles estão administrando estes problemas e oportunidades. E ao final, faz parte da avaliação das operações numa região ou do gerente que é responsável pelo projeto.”

“Nós colocamos o desafio de envolvimento dos empregados. Dentro dele tem três subitens, que são: implementar e organizar objetivos, promover grupos de aprimoramento e sistemas de gestão, e remunerar os empregados de uma maneira justa. Para cada um deles, você tem uma avaliação se você está no estágio de introdução, de implementação, de maturidade ou de desempenho. Vamos pegar, por exemplo, remunerar os empregados de uma maneira justa. O nível um é definir e comunicar uma política de remuneração consistente com os princípios de gerenciamento do grupo, baseada em *benchmarks* internos e externos. Esse é o nível um: ‘definir e comunicar’. O nível dois é explicar a política de remuneração e métodos de aplicação local para todos os empregados. Nível três: ter a remuneração de cada funcionário avaliada e proposta pelo nível hierárquico mais



próximo para assegurar a estimativa mais justa do funcionário. E quatro: como padrão, explicar a cada funcionário as razões das decisões tomadas em relação à sua remuneração.”

“Totalmente integrado no planejamento estratégico e em alguns contratos de gestão. O que é o contrato de gestão? É quando o VP, o diretor e o gerente assinam: ‘os meus compromissos são esses...’ Os quais tem a ver com bônus. Se alguém me perguntar: está em 100%? Ainda não. Mas já tem um vínculo com a remuneração.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“Sob a gestão do Grupo Nueva, a meta de resultado anual da Amanco era 70% financeira e 30% socioambiental, para 100% dos colaboradores.” (Marise Barroso, Amanco)

“E hoje o sistema de sustentabilidade não necessariamente entra na avaliação de todos, mas no cascadeamento das metas organizacionais. Existem metas de sustentabilidade que cascadeiam para os diversos níveis da hierarquia.”

O grande risco de não definir objetivos e metas é que os compromissos de sustentabilidade não se materializem na prática e que a empresa ganhe um prêmio de *Greenwashing* (lavagem verde, que descreve que uma empresa fala mais do que realmente faz).

## Desenvolvimento

Ficou evidenciado que ***metas de desempenho só podem ser introduzidas quando as pessoas passaram pelo processo de treinamento***. Na literatura (Groves and LaRocca, 2011, Pless, Maak *et al.*, 2012), como nas entrevistas, apareceu como prática comum ***integrar sustentabilidade no modelo de competências***. Nessa crença, pessoas competentes conseguem entregar as metas.

“Chamei quatro parceiros de educação para montar uma proposta para AES Brasil e um deles, e eu não vi isso no Brasil, vocês me corrijam, um deles trouxe uma proposta muito legal que é trabalhar por competências.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“Com os funcionários monitoramos, com as avaliações das competências que fazemos cada ano, as melhorias das competências deles no que diz respeito à sustentabilidade”.

Para deixar este ponto ainda mais claro, a AES Eletropaulo usa as seguintes competências: pensamento sistêmico, pensamento estratégico, pensamento normativo, pensamento

antecipatório e relacionamento interpessoal. Obviamente, essas competências significam comportamentos diferentes, dependendo do cargo ocupado dentro da hierarquia corporativa.

Nesse momento, pode-se pensar: tudo bem – as empresas definem competências e utilizam indicadores para monitorar o desempenho. Também “dói no bolso” dos funcionários se eles não batem a meta, mas **como desenvolver essas competências?** Nas entrevistas, registram-se diversas dicas frente a isso. Uma delas merece destaque: **fornecer experiências vivenciais** tanto por ir aos lugares de conflito quanto por ver o mundo de um outro ponto de vista.

- **Learning by doing - Discussões da Alta Liderança**

“Isso provavelmente é o básico do desenvolvimento da liderança, de ter esta reflexão e de pensar o que está acontecendo no mundo e como isso impacta no nosso negócio, quais são os riscos e quais são as oportunidades.”

- **Estudos de Caso de situações de dilemas profissionais**

“Eu estou tomando uma decisão lá na ponta e temos isso muito forte dentro da empresa, porque trabalhamos com os valores e por meio de estudos de caso. Então, eles dão um caso para ser analisado e há um debate, (...) se eu tenho uma criança em casa que depende de equipamentos elétricos... É ele entender [o electricista] que não é simplesmente o corte pelo corte, mas ele tem um impacto social naquilo, tem um impacto inclusive na imagem da empresa, dependendo de como isso se dá. É nesse momento que você consegue discutir o que é mais importante: como tomar decisões.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

- **Cursos Profissionalizantes**

“No ano passado, fizemos pela primeira vez um processo de educação formal de algumas de nossas lideranças do *middle level* e sustentabilidade, inclusive com um curso da Dom Cabral.”

- **Ênfase na Transparência**

“Outra coisa que sinaliza muito bem para os nossos gerentes é responder os indicadores Ethos de sustentabilidade, porque as pessoas têm que responder às perguntas e falam: ‘Mas isso eu não sabia que era um item a ser avaliado.’”

- **Desafiar e dar Feedback**

“Damos *feedback* para as pessoas sobre o desempenho e sua competência de engajar com a sustentabilidade. Assim, falamos: ‘você não apresentou nenhuma ideia sobre como implementar isso aqui. Ou, em eficiência energética

‘você não está entregando, você precisa estar mais envolvido’. Então as pessoas falam: ‘Não, é porque eu não entendo’, ou ‘não sei como isso impacta meus resultados’ e nós usamos isso para apoiá-los no entendimento, em encontrar oportunidades juntos, ou na reflexão de como fazer isso acontecer. Estamos flexíveis com isso.”

- **Projetos Sociais e Voluntariado**

“Recentemente fizemos um evento só para liderança, foram quatro horas. Inclusive, foi dentro do nosso projeto social e levamos todo mundo para a comunidade de baixa renda. O presidente falou toda a estratégia da empresa dos próximos cinco anos, o que queria, falou da sustentabilidade, fez um *link* entre as coisas.” (Luciana Alvarez, AES Brasil)

“Uma das primeiras coisas que eu fiz aqui foi pegar um avião e em duas excursões eu levei os nossos conselheiros para ver as realidades mais difíceis que a empresa está colocada. Então, eu levei os conselheiros e levei membros dos comitês.”

“A Usiminas incentiva o envolvimento dos seus empregados com entidades beneficentes da comunidade, bem como a participação voluntária dos eventos promovidos em prol dessas entidades numa clara demonstração de que devemos ser parceiros das comunidades nas quais estamos inseridos.” (Wilson Brumer, Usiminas)

“Por que uma pessoa jovem, às vezes, perde um ano da sua vida e vai para o Brasil, para a África, para o sudeste da Ásia para fazer uma atividade filantrópica? Ele está se desenvolvendo também como pessoa.”

Outro desafio é como ***divulgar isso em toda a empresa***. Não é um desafio pequeno, considerando que na nossa amostra há empresas com 51 mil empregados<sup>8</sup>, como a Usiminas. Uma maneira de chegar ao nível operacional é o ***uso de multiplicadores***.

“Então os multiplicadores foram formados na Europa. Agora foi formado um segundo grupo aqui no Brasil. A partir do ano que vem, cada um dos empregados estará formado por esses multiplicadores.”

Outro caminho são cursos de *E-learning*:

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://ri.usiminas.com/ptb/capital-humano>. Acesso em: 20 de março de 2014.

“Então isso é fundamental, é legal, porque você vê um filme dentro do próprio treinamento e você vai aplicando o *e-learning*, respondendo, e acaba aprendendo.”

## Retenção e Reconhecimento

Na parte de competências, reconhece-se a **relevância do desapego** e o fato de esses líderes sustentáveis estarem preocupados em deixar um impacto positivo na sociedade, além de na organização em que trabalham. Esse ponto é muito importante na hora de pensar sistemas de retenção e reconhecimento, porque essa nova liderança **quer ser reconhecida pelo impacto que deixa na sociedade**. Querem ser reconhecidas pelo trabalho. Isso significa que precisam colher os frutos do reconhecimento público.

“Se você pega o livro dos 250 anos [de história da empresa], o nosso trabalho está lá. A Alemanha leva isso para vários fóruns. Ano passado, por exemplo, eu fiz uma palestra em um evento da Deutsche Welle num evento mundial, jornalistas de 200 países, mil e tantas pessoas.” (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Empresas interessadas em formar esse perfil de liderança, então, promovem as **pessoas que se destacam pelo trabalho, pelo seu comportamento, pelo exemplo que dão para outros**.

“Nós não promovemos pessoas, caso não tenhamos certeza que elas se engajam com nossa maneira sustentável de pensar. Isso é muito importante. As pessoas têm que demonstrar seu comprometimento, não só por sua fala, mas por causa dos resultados e ações.”

Como o contexto do negócio demanda essas novas competências, alguns dos entrevistados veem isso **como benefício às carreiras dos profissionais**.

“Eu acho que as pessoas notam que os profissionais que lidam melhor com o público externo, com a sociedade, acabam desenvolvendo carreiras mais rápidas.”

Adicionalmente, empresas líderes em sustentabilidade usam esse *drive*, essa motivação da nova liderança, para **impulsionar o funil de inovação**. A maneira como fazem isso é **via prêmios e destaques que dão importância e visibilidade para o trabalho dessas pessoas**.

“Hoje existe [um prêmio da empresa], que é mundial e que está dividido em seis categorias, que são seis *stakeholders*, e o mundo todo participa com projetos. O Brasil ganhou três primeiros lugares. Um foi a ferramenta de *e-learning*, o outro foi a forma com que nós solucionamos a questão dos portadores de necessidades especiais.”

Uma das empresas na nossa amostra usa esse mecanismo, mas no mundo todo existem várias empresas que premiam as boas ideias, que criam valor tanto para a empresa quanto para a sociedade e deixam os funcionários se destacarem por causa de seu trabalho. **Esses prêmios estão, em muitos casos, vinculados a um banco de boas práticas utilizadas em programas de desenvolvimento, como fonte de inspiração.**

**Quadro 3: Exemplo de Prêmios e Programas de Reconhecimento**

Empresa	Prêmio
General Electric	GE Ecomagination
Odebrecht	Prêmio Destaque
Danone	Danone Funds

Fonte: Elaborado pelos autores.

Empresas que não sabem reconhecer o trabalho ou são lugares onde a liderança sustentável percebe que suas ideias não contribuem para uma estratégia que visa criar valor compartilhado **correm o risco de não conseguir atrair, bem como de perder talentos.**

“Eu perdi um pouco da motivação nos últimos anos. Eu cheguei em um momento que eu poderia fazer mais e não consigo. Eu sinto que o nosso presidente atual me chamou e pediu para desenvolver um projeto de sustentabilidade para a empresa no Brasil. Mas eu acho que isso é muito mais uma ação, uma reação frente ao meu descontentamento do presente do que qualquer estratégia para o futuro.”

Nem sempre o risco de perder um funcionário está atrelado a questões de sustentabilidade. A seguinte fala relata riscos gerais de retenção de talentos e como um ambiente diferenciado pode, em alguns casos, motivar a pessoa a retornar no futuro.

“Agora tem um setor que capta pessoas prontas no nosso setor, que é o setor sucroalcooleiro energético. Usinas de açúcar e álcool são, em escala bem pequena, muito parecidas, então pessoas em formação no nosso setor, às vezes, já poderiam ser consideradas pessoas prontas para uma usina de álcool. Então a usina de álcool oferece um valor para um talento irrecusável. Porque a nossa empresa não está ainda considerando a promoção dele como pronta e outro setor vem e oferece...”

Mas nem sempre o profissional está perdido para sempre. Se a empresa oferece um ambiente diferenciado, em que o profissional pode se desenvolver como ser humano e combinar ganhar dinheiro com o propósito de tornar o mundo um pouco melhor, potencialmente um dia ele volta.

“Se um determinado bom profissional vai para Porto Seguro, onde tem uma empresa, em um primeiro momento ele gosta, lá é praia, a esposa gosta, os familiares vão lá passar uns dias. Depois de dois, três anos, a pessoa cansa e vê que a escola não é tão boa para as crianças, tem drogas, a praia é sempre a mesma. Aí a pessoa quer voltar. Então você, às vezes, repatria essas pessoas de uma forma muito conveniente e no fundo, no fundo, esses profissionais gostam de voltar para onde estão suas famílias, com raras exceções.”

Mesmo que não volte, um ex-colaborador que tinha a oportunidade de se desenvolver profissionalmente e como ser humano em todas as ocasiões irá fazer uma propaganda positiva sobre o antigo empregador.

### **Sucessão e Promoção**

Aqui voltamos ao ponto crítico: será que os líderes sustentáveis estão preparando a próxima geração de líderes para evitar que a empresa desaprenda a lidar com as questões da sustentabilidade? Uma publicação do *Boston Consulting Group*, intitulada “*Creating People Advantage 2010*”, recomenda a contratação interna para 50% das vagas de altos executivos (BCG 2010). Alguns tomam medidas bem fora da caixa para desafiar seus potenciais sucessores.

“Quando eu fiz o primeiro plano de sucessão da minha função como CEO, eu foquei em três pessoas. A primeira coisa que eu pedi para eles fazerem foi vestir uma calça jeans, uma sandália, ou um tênis, e participar [de um encontro de ONGs] para ver que existem outras aves no mundo de negócios. Porque a relação com bancos, com pessoas de universidade é muito fácil de lidar, porque você já está acostumado com isso. Agora, quem pensa diferente de você são ONGs sociais, ONGs ambientais e etc. Então todos os três foram, e fico feliz porque um dos três é o que vai assumir como CEO da empresa.”

Outros estão procurando isso já nas competências dos potenciais sucessores:

“Eu acabei de contratar um gerente agora, há três meses. E o perfil dele é muito esse, de uma pessoa que já andou pelo interior do Brasil, Mato Grosso e coisas do gênero. Alguém que esteve do outro lado e trabalhou na Europa. Então é uma pessoa que conhece uma realidade de base e uma pessoa que conhece algumas coisas quase que de vanguarda, em termos de onde nós temos que ir. Mas eu acho que isso tem muito a ver com uma questão de caráter e formação, eu acho que isso tem a ver um pouco com idealismo. Se você acha difícil lutar pelo social e pelo ambiental dentro de uma empresa, porque a força do econômico é sempre muito maior, você só faz isso se realmente tiver isso como ideal. Eu acho que você tem

que ser 'meio verde'. Você não tem que ser um ambientalista, porque você perde o sentido do resultado do negócio. ***Você tem que ser uma pessoa focada no resultado do negócio, mas tem que acreditar que é possível gerenciar de uma outra forma e chegar ao mesmo resultado ou a resultado melhor.***" (Jairo Cantarelli, Faber-Castell)

Registram-se, ademais, exemplos de empresas onde o processo de sucessão já é mais institucionalizado:

"Temos um planejamento de sucessão. Obviamente, sabemos quem são as pessoas que vão gerar uma oportunidade de sucessão. Quando executivos chegam perto de 65 anos de idade, que é a idade da aposentaria, pelo menos um a dois anos antes, falamos disso, do planejamento do futuro. Falamos: 'Você tem dois ou três mais anos produtivos aqui e precisamos criar oportunidades para as novas gerações. Estamos muito felizes com você, mas precisamos criar estas oportunidades'. Assim, falamos com eles sobre suas expectativas, quais são as oportunidades, se podemos apoiar estas pessoas para encontrar um lugar com consultoria, ou trabalhando em projetos conosco, ou de entrar numa outra carreira de professor, etc. Assim, tentamos pensar junto com eles quais são as opções, dessa forma, quando chega o dia, eles estão mais preparados e sabem quais passos vão dar. Obviamente cuidamos dos aspectos legais, mas isso é muito mais, é cuidar dos impactos emocionais e sociais das pessoas."

Alinhado com o estudo do BCG (2010) e a recomendação de contratação interna, identificamos uma empresa que está seguindo esse conselho.

"Em termos de sucessão, nós temos um comitê de pessoas que tem três membros externos, tem um do grupo e eu, e nós estamos agora concluindo a primeira fase de sucessão do CEO com um talento interno, que já vinha sendo preparado. E outra sucessão é preencher o espaço que ele vai deixar, que também vai ser preenchido por um talento interno. Eu acho que os dois têm uma ótima competência em sustentabilidade."

## Desligamento

Seria uma ilusão pensar que os requisitos da sustentabilidade entram sem conflitos e atritos no trabalho de RH. Uma vez treinado, capacitado e motivado, tanto pelo bônus quanto pela premiação de boas ideias, se a médio prazo os colaboradores ainda não entregam resultados satisfatórios, ou mostram-se sem as condutas adequadas, se falta um *fit* cultural de um recém-contratado, ou se há redundância de posição, como pode acontecer em situação de

M&A, a empresa precisa tomar medidas mais drásticas, como o desligamento do pessoal. Isso já acontece em alguns casos.

“Por exemplo, se descobrimos que um de nossos gerentes top em performance de negócio não é muito confortável com o *triple bottom line*, damos feedback e esperamos que ele mude. Caso contrário, não acho que eles vão ter um futuro positivo na empresa. Ou conseguimos convencer, ou eles vão sair da empresa em algum tempo.”

“Recrutamos pelas competências técnicas e demitimos por comportamentos inadequados. Normalmente, não se erra no histórico técnico, mas no comportamento às vezes erra.”

Em resumo, os processos de contratação de executivos parecem ainda não estar alinhados com as novas exigências da sociedade e do mercado frente à sustentabilidade. Em particular, parece relevante a observação de que as questões de contratação e promoção de pessoas-chave não aparecem em questionários como do ISE ou da GRI, tidos como alguns dos principais norteadores da sustentabilidade corporativa. As boas práticas que a literatura (Colbert and Kurucz, 2007, Jabbour, Almada Santos *et al.*, 2008, Renwick, Redman *et al.*, 2012) e as entrevistas recomendam são as seguintes:

**Quadro 3: Boas Práticas**

Gestão	Processo-Chave	Boas Práticas
Estratégico	Planejamento Estratégico de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento das competências do quadro de funcionários à visão da empresa.</li> <li>• Prever competências requeridas no futuro.</li> <li>• Desenhar modelo de adequação dos colaboradores.</li> <li>• Desenvolver a capacidade da alta liderança.</li> <li>• Institucionalização de critérios de sustentabilidade nas operações de RH.</li> <li>• Medir variações de rotatividade, clima organizacional e satisfação dos colaboradores.</li> </ul>
Estrutural	Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um Comitê de Sustentabilidade com Executivos e Especialistas Externos.</li> </ul>
	Gestão de Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar equipes multifuncionais e multidepartamentais.</li> </ul>
Operacional	Descrição de Cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão de indicadores socioambientais.</li> <li>• Especificação de competências.</li> </ul>



Gestão	Processo-Chave	Boas Práticas
	Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de casos e dilemas de sustentabilidade.</li> <li>• Pensar em recrutamento interno de pessoas com perfil e valores adequados.</li> </ul>
Operacional	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em Sustentabilidade.</li> <li>• Integração na Gestão de Conhecimento.</li> </ul>
	Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores e metas socioambientais contam para o bônus (recompensa financeira).</li> <li>• Avanço da carreira e desligamento vinculado ao desempenho em sustentabilidade.</li> <li>• Processos de <i>feedback</i> claros e objetivos.</li> </ul>
	Retenção e Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prêmios para Atuação Proativa Destacada (recompensa não financeira).</li> <li>• Manter contato com ex-talentos para possibilitar uma recontração no futuro.</li> </ul>
	Sucessão e Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar contratação interna.</li> <li>• Ter planejamento de sucessão.</li> <li>• Expor sucessores a pontos de vistas diferentes.</li> </ul>
	Desligamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desligar pessoas que atuam contra os valores da empresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Conclusão e Panorama do Futuro

Nossa pesquisa de Liderança Sustentável no Brasil procurava sinais de institucionalização, via políticas, práticas de RH e desenvolvimento organizacional. Por meio de uma revisão da literatura e de entrevistas com diretores e conselheiros, chegamos à conclusão de que a liderança sustentável ainda está longe desse patamar. Identificamos boas práticas e dicas úteis que essas empresas adotam, mas nenhuma organização com uma liderança atual destacada mostra um processo completo do alinhamento de RH com a estratégia sustentável da empresa, passando por seleção, desenvolvimento, retenção e reconhecimento, até o desligamento de executivos. Isso nos deixa com a preocupação de que a abordagem estratégica de sustentabilidade ainda depende fortemente de um líder e, por isso, em si, não seja sustentável e capaz de ser mantida a longo prazo.

Acreditamos que as práticas aqui reunidas podem nortear empresas na institucionalização de uma liderança sustentável, que não dependa apenas do principal líder atual, eliminando ou reduzindo significativamente os riscos inerentes a essa dependência. Mesmo nas empresas avançadas, a liderança sustentável não está disseminada na organização como um

todo e corre o risco de mudar profundamente com a próxima geração de líderes no comando. O impacto de mudança de liderança no posicionamento da empresa pode ter consequências profundas, como demonstram casos da sucessão de Cor Herkstroeter na Shell nos anos 90 (Livesey, 2001) ou o caso da compra do Banco Real pelo Santander no Brasil.

O futuro irá nos mostrar se as empresas começarão a institucionalizar uma liderança sustentável nas suas políticas e práticas, e qual será o desempenho nos *rankings* das empresas mais bem-sucedidas e sustentáveis, como, por exemplo, o Ranking da *EXAME* ou o 360° da Época Negócios. Esses *rankings* poderão mostrar avanços ou, no caso contrário, que as empresas líderes de hoje vão ter problemas em se manter líderes no futuro, quando houver mudanças de liderança.

- Amaral, L. L., et al. (2014). Estado da Gestão para a Sustentabilidade. Nova Lima, Fundação Dom Cabral.
- BCG (2010). Creating People Advantage 2010 - How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times, Boston Consulting Group.
- Brown, B. C. (2013). The Future of Leadership for Conscious Capitalism. Sebastopol, MetalIntegral Associates.
- Cadbury, A. (2000). "The corporate governance agenda." Corporate Governance 8(1): 7-15.
- Colbert, B. A. and E. C. Kurucz (2007). "Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM." Human Resource Planning 30(1): 21-29.
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994). Built to last : successful habits of visionary companies. New York, HarperBusiness.
- Doh, J. P., et al. (2011). "Responsible Leadership Helps Retain Talent in India." Journal of Business Ethics 98(1): 85-100.
- Eccles, R. G., et al. (2013). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Harvard Business School. Working Paper 12-035.
- Eccles, R. G. and G. Serafeim (2013). "The Performance Frontier." Harvard Business Review(May): 50-60.
- Fischer, A. and F. Pires (2014). E agora, RH? Ideia Sustentável. São Paulo: 50-51.
- Gandossy, R. and R. Guarnieri (2008). "Can You Measure Leadership?" MIT Sloan Management Review 50(1): 65-69.
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. Chicago, Aldine Pub. Co.
- Groves, K. S. and M. A. LaRocca (2011). "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility." Journal of Business Ethics 103(4): 511-528.
- Habermas, J. (1985). "Civil Disobedience: Litmus Test for the Democratic Constitutional State." Berkeley Journal of Sociology 30: 95-116.
- Harmon, J., et al. (2010). "Missing an Opportunity: HR Leadership and Sustainability." People & Strategy 33(1): 16-21.

Harris, C. and H. Tregidga (2012). "HR Managers and Environmental Sustainability: Strategic Leaders or Passive Observers?" The International Journal of Human Resource Management 23(2): 236-254.

Hart, C. (1998). Doing a literature review: Releasing the social science research imagination. Thousand Oaks, Sage.

Hopkins, M. (2011). "What Really Goes On When Boards Talk Sustainability." MIT Sloan Management Review 77(June).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011). Guia de Sustentabilidade para as Empresas. Cadernos de Governança Corporativa. São Paulo, IBGC.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013). Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: Práticas de algumas empresas listadas brasileiras. Experiências em Governança Corporativa. São Paulo, IBGC.

Ittner, C., et al. (1997). "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts." The Accounting Review 72(2): 231-255.

Jabbour, C. J. C., et al. (2008). "Environmental Management System and Human Resource Practices: Is there a Link between them in four Brazilian Companies?" Journal of Cleaner Production 16(17): 1922-1925.

Livesey, S. M. (2001). "Eco-Identity as Discursive Struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria." The Journal of Business Communication 38(1): 58-91.

Maak, T. and N. M. Pless (2006). Responsible leadership. New York, Routledge.

Parkin, S. (2014). O Divergente Positivo - Liderança em Sustentabilidade em um Mundo Perverso. São Paulo, Editora Abril.

Pink, D. H. (2009). Drive: the surprising truth about what motivates us. New York, NY, Riverhead Books.

Pless, N. (2007). "Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers." Journal of Business Ethics 74(4): 437-456.

Pless, N., et al. (2012). "Promoting Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Through Management Development: What can be Learned from Service Learning Programs?" Human Resource Management 51(6): 873-903.

Renwick, D. W. S., et al. (2012). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda." International Journal of Management Reviews 15(1): 1-14.

Sisodia, R., et al. (2007). Firms of endearment : how world-class companies profit from passion and purpose. Upper Saddle River, Wharton School Publishing.

Spitzeck, H. (2009). "The development of governance structures for corporate responsibility." Corporate Governance 9(4): 495-505.

Spitzeck, H. and E. G. Hansen (2010). "Stakeholder Governance - How do Stakeholder Influence Corporate Decision-Making?" Corporate Governance 10(4): 378-391.

Spitzeck, H., et al. (2011). "Joint Management-Stakeholder Committees - A New Path to Stakeholder Governance?" Corporate Governance 11(5): 560-568.

Tranfield, D., et al. (2003). "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review." British Journal of Management 14(3): 207-222.

Voltolini, R. (2011). Conversas com Líderes Sustentáveis. São Paulo, Editora Senac.

von Kimakowitz, E., et al., Eds. (2010). Humanistic Management in Practice. Humanism in Business. New York, Palgrave Macmillan.

Waddock, S. A. (2008). The difference makers : how social and institutional entrepreneurs created the corporate responsibility movement. Sheffield, UK, Greenleaf Pub. Ltd.

Waldman, D. A. and B. M. Galvin (2008). "Alternative Perspectives of Responsible Leadership." Organizational Dynamics 37(4): 327-341.

Waldman, D. A., et al. (2006). "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility." Journal of Management Studies 43(8): 1703-1725.

Wong, E. M., et al. (2011). "The Effects of Top Management Team Integrative Complexity and Decentralized Decision Making on Corporate Social Performance." Academy of Management Journal 54(6): 1207-1228.

Este estudo está baseado em duas fontes principais: revisão da literatura e entrevistas com presidentes e diretores de empresas.

Com a revisão de literatura (Hart, 1998, Tranfield, Denyer *et al.*, 2003) existente sobre liderança sustentável e liderança responsável, foram identificados 220 artigos acadêmicos e de consultorias sobre o tema e os mais relevantes estão citados no texto.

Foram entrevistados cinco presidentes, três diretores e um gerente sênior e representantes de ONGs com acesso ao Conselho de Administração de algumas empresas. Cabe salientar que as entrevistas foram analisadas por meio de abordagem do tipo *Grounded Theory* (Glaser and Strauss, 1967) e codificadas com ajuda do *software* de tratamento qualitativo de dados, *NVivo*. O relatório utiliza as respostas dos executivos como ponto principal dos argumentos apresentados, com vistas a demonstrar a importância da sustentabilidade a partir do ponto de vista dos respondentes, sem maiores interferências no sentido de interpretações mais formalmente acadêmicas.

Tanto as entrevistas quanto a literatura foram revisadas e discutidas pelo grupo de autores. O resultado dessa discussão é este relatório. Estamos abertos a sugestões e críticas para continuar e melhorar a discussão sobre a liderança sustentável para além do líder.

### Bloco 1 – Contextualização

- 1.1. Como você analisa, no contexto das organizações, as discussões em torno da noção de sustentabilidade? Na sua opinião, trata-se de mais um modismo ou um conceito que veio para ficar? Por quais razões?
- 1.2. Como você descreveria a evolução desse movimento em torno da sustentabilidade?
- 1.3. Na sua visão, por que essa preocupação crescente das organizações em torno desse tema? De que modo essa noção já se articula com as visões de negócios e estratégias das organizações?
- 1.4. Como você vislumbra o futuro dessa temática nas organizações?

### Bloco 2 – Perfil

- 2.1. Em sua opinião, de que modo esse novo contexto, cada vez mais influenciado pela noção de sustentabilidade, implica novos perfis, particularmente de liderança (executivos-chave, primeira linha/C-suite/sucessão do CEO) e conselheiros de administração? O que é ser um líder nesse novo contexto? Que atributos o distinguem?
- 2.2. Esse movimento leva a alterações no papel da liderança? De que forma?
- 2.3. Que atributos deveriam ser considerados quando da contratação, retenção, desenvolvimento etc. desse novo perfil de líder?
- 2.4. Trazendo para uma dimensão prática, se estivesse conduzindo entrevista para contratação, *assessment* de profissional em posição de liderança, que perguntas não poderiam deixar de ser feitas?

### Bloco 3 – Operacionalização

- 3.1. Para além da definição desses perfis, como contratar, desenvolver, remunerá-lo? Que dispositivos consideraria importante nesse processo?
- 3.2. Nesse processo, o que lhe deixaria convicto de que é “esse” o profissional procurado?

3.3. Em sua opinião, o que os processos seletivos deveriam incorporar, em nível de diretrizes e critérios, para assegurar a identificação e seleção desse perfil?

3.4. Que dispositivos têm, habitualmente, apoiado as organizações na composição de seu quadro de lideranças? O que você agregaria ou alteraria em tais dispositivos de modo a aprimorar a identificação e seleção desses novos perfis de liderança? O que mudaria no futuro?

#### **Bloco 4 - Avaliação e Desempenho**

4.1. Quais indicadores de desempenho estão incorporados nos *job profiles* da liderança?

4.2. Como você avalia(ria) o desempenho de líderes na área de sustentabilidade? Esses fatores são relevantes para a remuneração? Só para alguns líderes ou para todos?

4.3. A empresa apoia o desenvolvimento da liderança em assuntos da sustentabilidade? Como?